

E/ICEF/2009/CRP.3

Distr.: General  
19 de enero de 2009

Original: Inglés  
Español

**Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia**  
Junta Ejecutiva  
**Primer período ordinario de sesiones de 2009**  
4 a 6 de febrero de 2009  
Tema 9 del programa provisional\*

**Para información**

## **Actualización de las iniciativas de mejora institucional del UNICEF**

### *Resumen*

De conformidad con la decisión 2008/11 de la Junta Ejecutiva, este documento de sesión resume las medidas adoptadas por el UNICEF para realizar los cambios estratégicos recomendados por el examen de la organización del UNICEF, del cual una actualización fue proporcionada a la Junta Ejecutiva durante el segundo período ordinario de sesiones de 2007.

### **I. Introducción**

1. Durante el segundo período ordinario de sesiones de la Junta Ejecutiva del UNICEF, celebrado en septiembre de 2007, se presentó la *Actualización sobre el examen de la organización del UNICEF* (E/ICEF/2007/CRP.16). El documento resumía las medidas adoptadas por el UNICEF para abordar las recomendaciones derivadas del examen de la organización, destacaba las razones de los cambios propuestos y explicaba las repercusiones previstas de estos cambios sobre la labor del UNICEF. Aunque la mayor parte de los cambios propuestos se llevaron a cabo a lo largo del proceso bienal de apoyo al presupuesto de 2008-2009, será necesario abordar algunas de las mejoras institucionales por medio de iniciativas especiales.
2. Durante el último trimestre 2007, el UNICEF presentó una serie de iniciativas de mejora para realizar los cambios estratégicos recomendados por el Examen de la Organización.
3. Entre estas iniciativas cabe destacar:

---

\* E/ICEF/2009/1.

- Consolidar un Sistema de Contabilidad que establezca un marco para la rendición de cuentas y el control a todos los niveles de la organización;
- Elaborar un marco de gestión del riesgo a fin de habilitar a los directivos y el personal para que tomen decisiones con conocimiento de los riesgos cuando asuman sus responsabilidades;
- Revisar políticas y prácticas programáticas para lograr que los programas del UNICEF sean más dinámicos y estratégicos, y que tengan más en cuenta los derechos y las necesidades prioritarias de los niños en los contextos del desarrollo nacional;
- Fortalecer los instrumentos, mecanismos e indicadores clave sobre el desempeño relacionados con la gestión del desempeño de la organización a fin de examinar, medir y evaluar la eficacia y los resultados de los programas a todos los niveles;
- Poner en marcha nuevas estrategias e instrumentos para la contratación, la gestión del desempeño individual y el desarrollo de la capacidad a fin de determinar la existencia de nuevos y emergentes talentos, y fortalecer aún más los recursos humanos existentes en toda la organización;
- Establecer una estrategia para la gestión de conocimientos y contenido con los sistemas e instrumentos necesarios para aprovechar los recursos en materia de conocimientos y ayudar a posicionar al UNICEF como la principal organización mundial en materia de conocimientos sobre la infancia;
- Fortalecer los sistemas internos de comunicación para mejorar la eficacia de la comunicación con los empleados y entre ellos mismos para promover una interpretación común de la visión de la organización y el compromiso del personal en el logro de resultados en favor de la infancia;
- Formular una estrategia mundial para establecer relaciones y asociaciones de colaboración destinadas a reforzar la capacidad del UNICEF para participar en estas interacciones y aprovechar su poder multiplicador a fin de lograr mejores resultados en favor de la infancia;
- Mejorar los procesos institucionales para racionalizar y simplificar la manera en que el UNICEF realiza su labor; y
- Diseñar y aplicar un sistema único de planificación de los recursos institucionales para proporcionar al UNICEF una plataforma a nivel de toda la organización destinada a gestionar sus procesos institucionales, así como a incorporar los cambios en las políticas y procesos del UNICEF necesarios para simplificar su enfoque con el fin de aplicar las *Normas Contables para el Sector Público (IPSAS)*.

4. **Gobernabilidad, coordinación y control.** Cada iniciativa de mejora estableció un Equipo a cargo de la ejecución para supervisar los progresos y garantizar la realización de los objetivos del proyecto de manera sistemática. Los miembros del Equipo a cargo de la ejecución representan a las oficinas del UNICEF que tienen intereses en la esfera de las mejoras que se abordan en la iniciativa. La oficina de la sede que está a cargo del proyecto gestiona las iniciativas y sus equipos a cargo de la ejecución. Algunas iniciativas emplearon consultores externos que proporcionaron los conocimientos técnicos y el conocimiento industrial de buenas prácticas necesarios para hacer avanzar las iniciativas de una forma más eficiente y eficaz.

5. Las iniciativas de mejora incorporan directamente al personal del terreno por medio de los grupos de referencia del terreno. La gestión de las iniciativas de mejora ha aprovechado también las reuniones institucionales –entre ellas del equipo regional de gestión, del representante adjunto, el asesor de operaciones y las reuniones de sectores específicos– para presentar cuestiones relacionadas con la iniciativa, determinar las mejoras necesarias y obtener información y aportes.

6. El sitio web *Improve 360°* en la Intranet del UNICEF sirve como un recurso de información para que todo el personal conozca las actividades y los progresos en cada una de las iniciativas de mejora institucional. En el sitio *Improve 360°* se incluyen notas informativas mensuales y otros documentos derivados de las iniciativas, incluidos los documentos conceptuales y las actas de las reuniones principales, destinadas al personal a todos los niveles de la organización.

## II. Iniciativas de mejora institucional

### A. Iniciativa de rendición de cuentas

7. **Metas y objetivos.** La iniciativa de rendición de cuentas tiene por objeto clarificar la interpretación de la rendición de cuentas en el UNICEF, describir los diversos elementos de un sistema amplio de rendición de cuentas y definir y abordar las deficiencias o las esferas que es preciso reforzar.

8. Los objetivos de la iniciativa de rendición de cuentas son dobles:

(i) Preparar un mejor Sistema de rendición de cuentas para su aprobación por la Junta Ejecutiva que describa los marcos establecidos en el UNICEF para la rendición de cuentas y el control.

(ii) Llevar a cabo una revisión de las funciones, actuaciones y responsabilidades a todos los niveles de la organización a fin de mejorar la interpretación y la aplicación de la rendición de cuentas y control institucionales.

9. **Logros alcanzados en 2008.** La iniciativa de rendición de cuentas comenzó con una serie de consultas no oficiales con expertos industriales, asociados interinstitucionales y directivos superiores a fin de determinar las mejores prácticas y las experiencias adquiridas en materia de rendición de cuentas y control tanto en el sistema de las Naciones Unidas como en los sectores público y privado. Estas consultas sirvieron para analizar conceptos de rendición de cuentas en el UNICEF y en todo el sistema de las Naciones Unidas; situarlos en el contexto de los problemas y oportunidades que confrontan los organismos de las Naciones Unidas, entre ellos las actividades sobre la coherencia en las Naciones Unidas y el entorno cambiante de la asistencia; y determinar las próximas medidas para refinar los objetivos de rendición de cuentas del UNICEF.

10. Reconociendo además la importancia de establecer una interpretación común y coherente de la rendición de cuentas en todo el sistema de las Naciones Unidas, la iniciativa de rendición de cuentas llevó a cabo también un análisis sobre la documentación relacionada con la rendición de cuentas procedente de la Secretaría de las Naciones Unidas y de otros organismos, especialmente del marco de rendición de cuentas de la Secretaría (febrero de 2008) y el informe de seguimiento realizado por el Comité Asesor sobre cuestiones administrativas y presupuestarias (septiembre de 2008), el informe de la Dependencia Común de Inspección sobre delegación de atribuciones y rendición de cuentas (2004), y los documentos del PNUD y UNFPA dirigidos a la Junta Ejecutiva del Sistema de rendición de cuentas del PNUD/UNFPA (2008).

11. El UNICEF participó también en la evaluación del *Global Accountability Report* de 2008 llevada a cabo por el centro de investigación One World Trust, con sede en Londres. El *Global*

*Accountability Report* es una evaluación anual que clasifica a las organizaciones intergubernamentales, las organizaciones no gubernamentales internacionales y las empresas transnacionales según sus características en materia de rendición de cuentas. El UNICEF fue clasificado en tercer lugar entre las 30 organizaciones evaluadas en 2008. La evaluación sirvió para señalar la solidez del UNICEF en las esferas de la evaluación, la participación y el compromiso con las partes interesadas; y contribuyó al autoanálisis que se lleva a cabo por medio de la iniciativa de rendición de cuentas, al señalar esferas poco firmes que es preciso abordar.

12. En noviembre de 2008, la iniciativa de rendición de cuentas presentó a la Junta Ejecutiva el primer borrador del documento *Informe del sistema de rendición de cuentas del UNICEF*, durante una serie de consultas no oficiales. El borrador del documento guarda relación con los sistemas de rendición de cuentas de otros organismos de las Naciones Unidas, especialmente del PNUD y UNFPA, pero mantiene características exclusivas del UNICEF. El documento expone el marco estratégico para la rendición de cuentas y el control en el UNICEF. Los miembros de la Junta Ejecutiva proporcionaron sus opiniones escritas y verbales al borrador del informe.

13. **La iniciativa de rendición de cuentas en 2009.** Se espera que el *Informe del sistema de rendición de cuentas del UNICEF* se presente ante la Junta Ejecutiva en 2009. Está programado que la Junta Ejecutiva tome una decisión sobre el documento *Informe del sistema de rendición de cuentas del UNICEF* durante la primera mitad de 2009. Posteriormente, el UNICEF llevará a cabo una revisión de funciones, actuaciones y responsabilidades a todos los niveles de la organización para mejorar aún más la interpretación de la rendición de cuentas y el control institucionales. El examen tendrá como resultado una descripción minuciosa de las responsabilidades a escala nacional, regional y de la sede, y estará complementado por un marco amplio de evaluación destinado a medir los progresos realizados en el contexto del sistema de rendición de cuentas. Además, se fortalecerán los vínculos entre la iniciativa de rendición de cuentas y otras iniciativas de mejora centradas en el fortalecimiento de la gestión institucional, incluidas la gestión del riesgo institucional, el desempeño institucional y el sistema único de planificación de los recursos institucionales.

## **B. Enfoques de programación dinámica**

14. **Metas y objetivos.** La iniciativa de enfoques de programación dinámica tiene por objetivo formular un proceso de programación de país menos complicado y más estratégico, es decir, flexible, que tenga en cuenta los riesgos, basado en pruebas empíricas, abierto a la innovación y orientado a refinar las prioridades de los programas. El criterio programático que surge de esta iniciativa permitirá:

(i) Ayudar a determinar la posición estratégica del UNICEF en países clave por medio de un ejercicio colectivo denominado Momento Estratégico de Reflexión que cuente con la participación y las ideas de los países, las regiones y la sede.

(ii) Enunciar una perspectiva a largo plazo con un mayor hincapié en las intenciones estratégicas, los resultados previstos y la función del UNICEF como un asociado cooperante.

(iii) Promover un proceso menos complejo y más flexible de la planificación, centrado en resultados bien definidos vinculados con los marcos de desarrollo nacionales, regionales y

mundiales pertinentes, que también contribuya estratégicamente al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y a los programas nacionales de cada país.

- (iv) Adoptar un plan continuo plurianual basado en ciclos presupuestarios nacionales.
- (v) Orientar los programas mediante una interpretación contextual más firme por medio de un apoyo a un Análisis de Situación continuo, un programa nacional de investigación sobre la infancia y un inventario periódico de las experiencias adquiridas que faciliten el diálogo y el intercambio de conocimientos en torno a intervenciones eficaces y criterios de cooperación satisfactorios.
- (vi) Lograr que el UNICEF participe más eficazmente en los enfoques nacionales y sectoriales basados en los programas y contribuya a las políticas y estrategias nacionales y sectoriales a largo plazo.

15. **Logros alcanzados en 2008.** La iniciativa dirigida por la División de Políticas y Prácticas dirigió una serie de consultas a nivel de la sede, las regiones y los países para determinar las características esenciales de un proceso de programación de país más dinámico. En el marco de esta iniciativa se presentaron tres líneas de trabajo:

16. *La programación en diferentes situaciones de país.* Este elemento de la iniciativa de enfoques de programación dinámica tiene por objetivo hacer que los programas de país se centren en las tendencias, cambios y oportunidades que surjan en los contextos nacionales, y que respondan consecuentemente. Se trata de abordar las tendencias actuales y nuevas en la situación de los niños y las mujeres por medio de un programa de conocimiento local bien estructurado, que incluya un Análisis de la Situación revitalizado. La renovación del enfoque programático dará también a los asociados en el programa de país la flexibilidad necesaria para cambiar de manera pro activa el peso relativo de los elementos estratégicos de su cooperación para adaptarse mejor a los cambios en los contextos del desarrollo.

17. Se han preparado directrices para llevar a cabo un *Momento Estratégico de Reflexión* en apoyo de la planificación de los programas. Este proceso contribuye a posicionar estratégicamente al UNICEF para que siga siendo pertinente, mantenga una mayor definición en sus actividades programáticas y de promoción y adopte una visión de intenciones estratégicas centrada en el futuro y a largo plazo para proporcionar un apoyo más eficaz a los resultados sostenibles en favor de la infancia. El proceso se ha puesto a prueba en un proyecto piloto realizado en una oficina de país del UNICEF y en una subregión con la participación de la sede y la oficina regional.

18. En 2008 se distribuyó entre las oficinas de país del UNICEF una versión revisada de la *Guidance for Conducting Situation Assessment and Analysis of Children's and Women's Rights* (Análisis de Situación) con el fin de revitalizar este proceso como la base del apoyo del UNICEF a las investigaciones y análisis nacionales centrados en la infancia que reciben apoyo del UNICEF. La directriz presta asistencia a las oficinas del UNICEF para incrementar el apoyo a la formulación de políticas preliminares sobre cuestiones que afectan a los niños y las mujeres como miembro del Equipo de País de las Naciones Unidas y en el marco de un entorno más amplio relativo al desarrollo. Una condición previa para todo ello es realizar un análisis de políticas y una promoción basados en pruebas empíricas, siguiendo una perspectiva de derechos humanos. Las directrices reafirmen que el apoyo a la capacidad nacional para la generación y adquisición de conocimientos

centrados en los niños y las mujeres es una función básica de la cooperación del UNICEF en todos los países.

19. *Aligerar y simplificar el proceso de programa de país.* Esta línea de trabajo tiene por objetivo lograr que el UNICEF se centre más en los resultados mediante la puesta en práctica de un proceso de planificación del trabajo más flexible, menos complejo y más breve, así como una estructura del programa de país más simple que guarde una mayor relación y coherencia con la programación común de país de las Naciones Unidas y los procesos nacionales de desarrollo. Esto lleva consigo reducir la jerarquía y la multiplicidad de los resultados; seguir sincronizando el proceso de programación de país con los ciclos presupuestarios gubernamentales; y facilitar una transformación estratégica basada en los Exámenes Anuales del MANUD con los asociados nacionales.

20. En sus actividades para simplificar el proceso de programa de país, el UNICEF ha promovido con otras organizaciones del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo un proceso de programación común de país de las Naciones Unidas menos complejo. Hasta ahora se han abordado entre otras cuestiones la simplificación del Método armonizado para las transferencias en efectivo; la opción de los Planes de acción para los programas por países comunes; y la simplificación del sistema de Evaluación Común para los Países y las directrices del MANUD, con miras a fortalecer los vínculos entre el programa del Milenio y los marcos nacionales de desarrollo.

21. *Planificación del trabajo continua y plurianual.* El tercer elemento se centra en la aplicación de mejoras en el proceso de programación de país. Esto incluye formular una estructura renovada de planificación de programas basada en planes de trabajo plurianuales y continuos; armonización con el Equipo de País de las Naciones Unidas y los procesos nacionales de planificación; y fortalecer el seguimiento, la evaluación y la presentación de informes sobre los progresos, los resultados generales y las contribuciones a los resultados nacionales en favor del desarrollo y los derechos de la infancia.

22. La labor para establecer la nueva estructura de planificación de programas de país y los planes de trabajo plurianuales y continuos se está llevando a cabo en estrecha colaboración con las iniciativas de gestión del desempeño institucional, de mejora de los procesos institucionales y del sistema único de planificación de los recursos institucionales. Estas iniciativas capitalizan la labor de un grupo común de consulta sobre el terreno, de grupos de trabajo interdivisionales y de una Junta de Proyecto para sustentar un proceso de consulta destinado a desarrollar la nueva estructura de planificación de programas y contribuir a la formulación de la nueva estructura de la planificación de programas y contribuir al diseño del sistema único de planificación de los recursos institucionales que servirá de apoyo a la planificación y gestión de programas a todos los niveles de la organización. En 2008 se realizaron consultas con el personal a todos los niveles de la organización para determinar cuáles son las necesidades en materia de planificación y de estructura de programas, los requisitos de los procesos institucionales y la gestión del desempeño del programa y las necesidades en materia de presentación de informes, y contribuir a establecer de qué manera se pueden integrar en un sistema único de aplicación.

23. *La iniciativa de enfoques de programación dinámica en 2009.* A finales del primer semestre de 2009 se concluirá una estructura simplificada de planificación y gestión de programas para el examen y convalidación por parte de los directivos superiores y su integración en el diseño del sistema único de planificación de los recursos institucionales.

24. Las directrices para el *Momento estratégico de Reflexión* se refinarán sobre la base de las opiniones obtenidas a partir de los ejercicios piloto planificados para comienzos de 2009. Durante el tercer trimestre de 2009 se distribuirán las directrices entre las oficinas regionales y de país. A lo largo de 2009 se publicarán nuevas *Directivas programáticas* que ofrecerán orientación sobre las mejoras de la programación dinámica en cuestiones específicas, a medida que se vayan aplicando. Todas las mejoras se reflejarán en la próxima actualización del Manual de Políticas y Procedimientos de Programas y en las actividades de programa y aprendizaje y formulación de políticas afines.

25. También seguirá habiendo un diálogo en el contexto del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo para simplificar el proceso común de programación de país, lo que incluirá la formulación de directrices para la opción de un *Documento Operacional Común*.

### C. Gestión del riesgo institucional

26. **Metas y objetivos.** La iniciativa de gestión del riesgo institucional fue presentada para establecer un marco de gestión del riesgo que permita a los gestores determinar los riesgos, evaluar sus posibilidades y consecuencias y tratarlos de conformidad con la tolerancia del riesgo de la organización. El marco proporciona orientación e instrumentos de política que facilitan que los directivos gestionen mejor los riesgos en el logro de los objetivos de la organización, aumentando la eficiencia y la eficacia de las operaciones del UNICEF y el logro de resultados en favor de la infancia.

27. **Logros alcanzados en 2008.** La Oficina de Auditoría Interna dirigió la iniciativa de gestión de riesgo institucional, con el apoyo de PriceWaterhouseCoopers (PWC). La formulación del marco de gestión de riesgo se basó en los conocimientos sobre las mejores prácticas de la industria y las características excepcionales del contexto del UNICEF. La iniciativa se basa en los datos obtenidos por medio de una encuesta sobre la cultura del riesgo en la que participaron más de 300 empleados. La encuesta sobre riesgo destacó los puntos fuertes del UNICEF en materia de concienciación y prácticas de gestión del riesgo vigentes, y señaló posibles mejoras, especialmente en las esferas de gestión del personal y comunicación sobre la gestión del riesgo. El equipo de la Oficina de Auditoría Interna convalidó posteriormente los resultados de la encuesta por medio de consultas en las oficinas del UNICEF en Marruecos y Egipto, en una sesión con el Equipo de Gestión Regional de Panamá y una reunión de gestores de operaciones de la región de ECE/CEI. PWC llevó a cabo estudios sobre el terreno en Etiopía, Bangladesh y el Brasil para determinar cuáles son los riesgos más importantes que según las oficinas sobre el terreno afectan el logro de los objetivos programáticos y operacionales. También se llevaron a cabo amplias entrevistas con informantes a escala de la sede y las oficinas regionales y de país.

28. La iniciativa de gestión de riesgo institucional ha elaborado un borrador final del marco de gestión del riesgo que define la filosofía de gestión de riesgo del UNICEF, un lenguaje y definiciones comunes sobre el riesgo, y las responsabilidades de la gestión del riesgo. También incluye una guía detallada de gestión del riesgo, una descripción del riesgo institucional y una librería sobre el riesgo y el control. El marco de gestión del riesgo y sus instrumentos de apoyo se encuentran actualmente en proceso de revisión final.

29. **La gestión del riesgo institucional en 2009.** El marco de gestión del riesgo, la guía de consulta sobre riesgo y los instrumentos de riesgo y control se distribuirán más ampliamente entre el personal del UNICEF, con miras a la regularización gradual de las prácticas de gestión de riesgo. Esto se llevará a cabo en coordinación con las actividades más amplias de ejecución de las mejoras institucionales. En el Equipo de Gestión del Cambio se establecerá una función concreta dedicada a dirigir la aplicación del marco de gestión del riesgo, especialmente en reconocimiento de la importancia que la gestión del riesgo representa para la mejora de la rendición de cuentas y los procesos institucionales generales de programas y operaciones. La aplicación del marco de gestión de riesgo se integrará en las estrategias de comunicación, capacitación y despliegue de personal elaboradas en el marco del proceso de ejecución de la mejora institucional.

#### **D. Marco mundial para las relaciones y asociaciones de colaboración**

30. **Metas y objetivos.** Esta iniciativa tiene por objetivo establecer un marco mundial para las relaciones y asociaciones de colaboración que aborde el panorama externo en continua evolución de la cooperación internacional para el desarrollo, cuyo objetivo es lograr que los sistemas de asistencia sean más eficaces. La iniciativa permitirá al UNICEF determinar cuáles son los mecanismos más eficaces para lograr resultados en favor de la infancia en cooperación con otras entidades o por medio de ellas, y multiplicar los recursos. Servirá para centrar y clarificar el compromiso del UNICEF con sus asociados externos y debe orientar a la organización con respecto a su participación estratégica en relaciones y asociaciones futuras de colaboración. El marco proporcionará orientación para la participación estratégica del UNICEF en relaciones y asociaciones futuras de colaboración garantizando que:

(i) las colaboraciones y asociaciones, individual y colectivamente, contribuyan lo máximo posible a lograr resultados en favor de la infancia;

(ii) los niños sean sistemáticamente el elemento central de las políticas socioeconómicas nacionales e internacionales y los programas de desarrollo;

(iii) El UNICEF pueda ampliar la escala de las intervenciones y multiplicar los recursos en favor de la infancia.

31. El marco mundial para las relaciones y asociaciones de colaboración dará autonomía al UNICEF para gestionar estratégicamente su amplia gama de asociaciones.

32. **Logros alcanzados en 2008.** La elaboración del marco mundial para las relaciones y asociaciones de colaboración se basa en las consultas iniciadas antes de que comenzara el proceso de mejora institucional en 2008. Un ejemplo notable es el proceso de consulta entre el UNICEF y las organizaciones no gubernamentales para mejorar el diálogo en la cooperación en situaciones de emergencia. Este proceso de consulta culminó en una reunión mundial celebrada en enero de 2008 en Ginebra con la participación de más de 30 organizaciones nacionales e internacionales de la sociedad civil y asociados en la ejecución, así como con otros organismos de las Naciones Unidas, que trabajan con el UNICEF en la esfera de la respuesta humanitaria.

33. **Exámenes y evaluaciones.** El Marco mundial de asociaciones se basa en una serie de exámenes y evaluaciones iniciadas en 2008.

(i) La *Global Programme Partnership Evaluation* examinó la función del UNICEF en las asociaciones programáticas mundiales, como GAVI y ONUSIDA, donde el UNICEF es una parte interesada oficial con otros organismos de las Naciones Unidas, fundaciones, ONG internacionales y organizaciones bilaterales. La evaluación incorporó estudios de país realizados en Malí, Tailandia, Indonesia y Kenya, así como consultas con las oficinas regionales del UNICEF en Bangkok y Dakar. También se llevaron a cabo entrevistas con asociados de programas en Ginebra, Londres, Washington D.C. y Nueva York. Las conclusiones preliminares que surgen de la evaluación indican que el UNICEF desempeña una función activa en los mecanismos de gestión de las asociaciones, y que la organización lleva a cabo diversas funciones, como por ejemplo de convocatoria de asociaciones, de secretaría, de asesoría técnica y de observación. La evaluación determinó que estas asociaciones en materia de programas conducen al logro de mejores resultados en favor de la infancia. Algunos asociados del UNICEF creen también que la organización debe desempeñar más a menudo una función directiva dado su firme historial en el establecimiento de normas, su presencia sobre el terreno y sus conocimientos técnicos.

(ii) Se llevó a cabo una *encuesta sobre alianzas institucionales* entre todos los asociados empresariales seleccionados por medio de las oficinas de país del UNICEF y los Comités Nacionales. La encuesta concluyó que las principales esferas de interés para los asociados empresariales son los programas de salud y educación de la infancia, así como las iniciativas relacionadas con la protección de la infancia y el VIH/SIDA. La mayoría de los asociados empresariales consideraron que la gestión de la asociación por parte del UNICEF estaba por encima del promedio; especialmente valoraron la sólida imagen de marca del UNICEF, su presencia mundial y sus conocimientos técnicos. Sin embargo, los asociados empresariales tienen que hacer frente a la estructura burocrática y administrativa del UNICEF. Una mayoría de los asociados empresariales quieren seguir centrándose en las contribuciones financieras y en especie al UNICEF, pero muchas están también interesadas en avanzar hacia nuevas formas de compromiso, incluida la cooperación con el UNICEF en la mejora de las prácticas institucionales.

(iii) El *Examen de la sociedad civil* proporcionó una perspectiva de las asociaciones con la sociedad civil. El ejercicio incluyó un análisis del gasto del UNICEF con los asociados de la sociedad civil; una serie de entrevistas con personal de las oficinas de país y de la sede y los Comités Nacionales, así como con los asociados de la sociedad civil; y un examen de la documentación de las asociaciones en materia de programas. El examen hizo hincapié en la necesidad de establecer un sistema eficaz de gestión de la información que ofrezca información actualizada sobre las asociaciones vigentes del UNICEF con la sociedad civil, con un desglose por tipo de compromiso: por ejemplo, por ubicación geográfica, esfera prioritaria, resultados clave, apoyo financiero o en especie.

34. *Consultas.* El Marco mundial para las relaciones y asociaciones de colaboración se benefició también una serie de consultas con varias partes interesadas.

(i) En el período de sesiones de junio de 2008 de la Junta Ejecutiva se presentó una nota conceptual en la que se destacaban las características preliminares del marco mundial de asociaciones. Posteriormente, en octubre de 2008, se llevaron a cabo conversaciones no oficiales con los miembros de la Junta Ejecutiva sobre la base de la presentación de un borrador anotado del documento sobre el marco. Los temas subrayados en las consultas con la Junta Ejecutiva del UNICEF incluyen la necesidad de formular instrumentos para analizar las capacidades de los asociados y evaluar los riesgos y las oportunidades de asociaciones específicas; la importancia de

un entendimiento común con los asociados sobre cuestiones como la rendición de cuentas y los resultados esperados; y la necesidad de que el UNICEF simplifique sus procedimientos administrativos que podrían dificultar sus relaciones con los asociados.

(ii) También se llevaron a cabo consultas con los Comités Nacionales para examinar sus perspectivas sobre la participación del UNICEF en asociaciones mundiales. La reunión de los Directores Ejecutivos de los Comités Nacionales, que se celebró en Vilnius, Lituania, en octubre de 2008, contribuyó a determinar las expectativas del Marco mundial de asociaciones, los principios rectores de la participación del UNICEF y las esferas en que es posible mejorar la forma en que el UNICEF aborda las asociaciones. Además, los Comités Nacionales participaron en una encuesta en línea para abordar cuestiones específicas relacionadas con las asociaciones.

(iii) Las consultas sobre el marco mundial de asociaciones con las oficinas de país y regionales incluyeron sesiones dedicadas al tema en las reuniones del Equipo Regional de Gestión de las oficinas regionales de Oriente Medio y África del Norte, América Latina y el Caribe, Asia oriental y meridional y África occidental y central, otra encuesta en línea sobre las cuestiones relacionadas con las asociaciones y las oficinas del UNICEF, y entrevistas con personal de programas seleccionado.

(iv) Por medio de sitios web de carácter participativo basados en Internet, como La Juventud Opina y Habla África, se invitó a los jóvenes a que ofrecieran sus aportes sobre las cuestiones relacionadas con las asociaciones para la elaboración del marco mundial para las relaciones y asociaciones de colaboración. También se celebraron consultas con seis organizaciones juveniles con las que trabaja el UNICEF, entre ellas el Movimiento scout.

35. **Marco mundial de asociaciones en 2009.** A comienzos de enero de 2009 se preparará el primer borrador del marco mundial para las relaciones y asociaciones de colaboración y se presentará a la Junta del Proyecto y a la Oficina de la Directora Ejecutiva para su examen y deliberación. Los encargados de la gestión del proyecto están organizando también una reunión del *Grupo de Orientación* del marco para finales de enero 2009 a fin de debatir el primer borrador del marco. El Grupo de Orientación está compuesto por 12 expertos internacionales en asociaciones para el desarrollo, invitados oficialmente para que asesoren al UNICEF sobre la elaboración del marco mundial de asociaciones. Los miembros del Grupo de Orientación ya han contribuido al proceso de elaboración del marco por medio de entrevistas individuales.

36. El borrador final del marco se presentará a la Junta Ejecutiva del UNICEF a finales de marzo 2009 para su examen. Cuando el documento final del marco mundial de asociaciones se presente durante el período anual de sesiones de la Junta Ejecutiva de junio de 2009 se preparará una colección de estudios monográficos describiendo buenas prácticas en materia de asociaciones.

37. La Gestión del proyecto de la iniciativa del marco mundial para las relaciones y asociaciones de colaboración trabajará estrechamente con el equipo de gestión del cambio y otros gestores del proyecto para garantizar que la aplicación de las recomendaciones del marco se lleve a cabo de manera coherente e integrada con otras mejoras institucionales. Para ello, se establecerá una estrategia de comunicación y ejecución para el marco mundial de asociaciones.

## E. Iniciativa de comunicaciones internas

38. **Metas y objetivos.** La iniciativa de comunicaciones internas tiene por objetivo fortalecer los instrumentos, procesos y recursos necesarios para una difusión oportuna, pertinente y sistemática de información a todo el personal. Esto incluye facilitar el flujo de la información y la comunicación a todos los niveles para contribuir a establecer una interpretación común de la visión, los valores, las prioridades y la cultura de la organización. La iniciativa de comunicaciones internas mejorará la comunicación del personal directivo superior con el resto de la organización; fortalecerá la comunicación entre la sede, las oficinas regionales y las oficinas de país; mantendrá al personal informado sobre las últimas noticias y cuestiones de importancia para el UNICEF; y establecerá canales para que el personal pueda ofrecer sus comentarios a fin de “tomarle el pulso” a la organización.

39. **Logros alcanzados en 2008.** Por medio de la Presentación del Presupuesto Bienal de 2008-2009 se estableció una Unidad de Comunicaciones Internas dedicada a gestionar las necesidades del UNICEF en materia de comunicaciones internas. Se estableció un plan para aportar una mayor estructura para la comunicación dentro de la organización a fin de racionalizar los canales de comunicación y seleccionar mejor al público destinatario para difundir la información de una forma más eficaz y eficiente. Este plan se estableció sobre la base de investigaciones de las mejores prácticas para comprender mejor lo que se puede lograr por medio de una mejora en las comunicaciones internas, y de estudios monográficos donde se describían las ideas sobre las comunicaciones internas de nueve organizaciones de ámbito internacional. La elaboración y la aplicación del plan de comunicaciones internas se facilitó mediante la creación de un grupo de consulta que representaba a la sede y a las oficinas regionales y de país, y mediante la función asesora del Equipo Mundial de Gestión de la Comunicación, que representa a las oficinas de la sede, todas las regiones y los Comités Nacionales. El plan de comunicaciones internas se convalidó también mediante presentaciones al Equipo Mundial de Gestión.

40. **Innovaciones en materia de comunicaciones internas.** Las mejoras en los mecanismos de comunicaciones internas en 2008 han incluido una actualización de la página de mensajes de la Directora Ejecutiva en Intranet, que han aumentado el número de lectores en un 30%; la creación de un Boletín Mundial en Intranet para simplificar y racionalizar la utilización de las emisiones del mensaje mundial por medio de correos electrónicos; y la elaboración de un sistema de correo personalizado en varios idiomas para las emisiones ejecutivas mundiales. Se ha patrocinado un instrumento WebEx para conferencias en la computadora y reuniones virtuales; también se han establecido instrucciones para la utilización del instrumento WebEx.

41. Se ha realizado un nuevo diseño de la página de Intranet del UNICEF haciendo hincapié en la necesidad de simplicidad y flexibilidad, y se han establecido mecanismos para aplicar todas las modalidades apropiadas destinadas a reducir un exceso de comunicación y habilitar a cada parte de la organización para que gestione su propio contenido. Se ha diseñado una nueva página de inicio de Intranet que ofrece al personal acceso a Intranet por medio del sistema de correo electrónico y facilita el acceso personalizado a los recursos informativos más utilizados. La iniciativa de comunicaciones internas colabora estrechamente con la iniciativa de gestión de conocimientos y contenido para garantizar que la página actualizada de la Intranet del UNICEF puede solucionar también las necesidades de gestión del conocimiento y difusión de información a todos los niveles de la organización.

42. Se ha preparado un borrador sobre términos de referencia para detallar la gobernanza de la nueva estructura de comunicaciones internas. Los términos de referencia propuestos establecen mecanismos de gobernanza para la Intranet del UNICEF, la comunicación interpersonal y otros canales de información tanto en línea como fuera de línea. El mecanismo de gobernanza de las comunicaciones internas incluirá la participación de todas las oficinas y supervisará la aplicación de las actividades de comunicaciones internas y del contenido difundido por medio de los instrumentos de comunicación institucional.

43. *Las comunicaciones internas y las iniciativas de mejora.* La Unidad de Comunicaciones Internas trabaja estrechamente con los gestores de proyecto de las iniciativas de mejora institucional y el equipo de gestión del cambio para establecer una estrategia de comunicaciones internas para cada una de las iniciativas. La estrategia incluirá la utilización de instrumentos multimedia accesibles para todo el personal a fin de emitir entrevistas con las partes interesadas más importantes sobre las mejoras institucionales y las repercusiones que tendrán en la manera en que trabaja el UNICEF.

44. *Encuesta mundial del personal.* La primera Encuesta mundial del personal del UNICEF se puso en marcha en mayo de 2008 con el fin de fortalecer la comunicación entre los empleados y el personal directivo a todos los niveles. Más del 50% del personal participó en la encuesta, y ofreció aportes importantes sobre cuestiones que repercuten en el trabajo cotidiano. La encuesta concluyó que más del 90% del personal del UNICEF está motivado y orgulloso de trabajar para la organización, tiene una firme interpretación de los objetivos de la organización, una sólida interpretación de sus responsabilidades y su actitud es positiva con respecto a las relaciones y la calidad del trabajo que se produce en sus oficinas. Sin embargo, los encuestados subrayaron que es posible lograr mejoras en las esferas de las comunicaciones internas; la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas de las oficinas; la gestión del equilibrio entre el trabajo y la vida personal; la gestión del desempeño y las oportunidades para avanzar en la carrera.

45. Los resultados de la Encuesta mundial del personal para cada una de las oficinas se incorporaron a la Intranet y la Directora Ejecutiva convocó una reunión de todo el personal para iniciar un diálogo y un análisis de las conclusiones a todos los niveles de la organización. En la reunión de septiembre de 2008 del Equipo Mundial de Gestión se presentaron también los resultados de la encuesta, a lo que siguió un debate sobre las medidas de seguimiento más apropiadas. Se señaló que las iniciativas de mejora contribuirán a abordar muchas de las preocupaciones que el personal expuso en la encuesta, especialmente en lo que atañe a la eficacia de los procesos institucionales, las comunicaciones internas y la gestión del talento. Se propusieron recomendaciones sobre posibles medidas de seguimiento después de realizar consultas con otras organizaciones que utilizan habitualmente encuestas del personal para dotar de contenido las políticas y prácticas institucionales, especialmente el PNUD y el Banco Mundial. Las oficinas organizaron sesiones con el personal para debatir los resultados individuales de la encuesta y buscar soluciones en las esferas en las que se determinó que había deficiencias. Se creó un mecanismo en la Intranet del UNICEF para que el personal ofreciera comentarios, directa y anónimamente, sobre las conclusiones de la Encuesta mundial del personal. También se organizaron grupos de discusión con categorías específicas del personal para explorar las fuentes de insatisfacción y las percepciones sobre las oportunidades para avanzar en la carrera.

46. **Las comunicaciones internas en 2009.** La Unidad de comunicaciones internas seguirá avanzando el plan establecido para fortalecer las comunicaciones internas en el UNICEF, especialmente con la presentación en enero de 2009 de una nueva página en Intranet por medio del sistema de correo electrónico. Se espera que el Equipo Mundial de Gestión apruebe la estructura de gobernanza de las comunicaciones internas en febrero 2009, lo que facilitará la adjudicación y planificación oportuna del contenido de las comunicaciones internas y la gestión de las actividades de comunicaciones internas. La Unidad de Comunicaciones Internas incorporará también un nuevo calendario institucional accesible a todo el personal por medio de la Intranet del UNICEF. Se seguirá trabajando con el Equipo de gestión del cambio y los gestores del proyecto de la iniciativa de mejora para establecer una estrategia destinada a comunicar los progresos y la aplicación del proceso de mejora institucional.

47. A escala de toda organización se elaborará una lista de las medidas de seguimiento en respuesta a las conclusiones de la Encuesta mundial del personal. Se informará al personal directivo superior sobre este análisis, que servirá de base del proceso de toma de decisiones sobre las medidas suplementarias que sea preciso tomar y el momento apropiado para realizar la próxima Encuesta mundial del personal.

## **F. Gestión de conocimientos y contenido**

48. **Metas y objetivos.** La iniciativa de gestión de conocimientos y contenido tiene por objetivo crear un sistema de gestión del conocimiento que organice, integre, comparta y distribuya conocimientos derivados de la experiencia y la investigación, vincule al personal con centros de conocimiento internos y externos, y ayude a establecer al UNICEF como el principal centro de conocimientos sobre los derechos del niño y del adolescente y las cuestiones relacionadas con el desarrollo. La iniciativa tratará de lograr estos objetivos mediante una mejora en el acceso al conocimiento existente sobre los derechos del niño y del adolescente y las cuestiones relacionadas con el desarrollo; la mejora de la difusión del conocimiento institucional en torno a temas fundamentales; y alentando la innovación y el intercambio de nuevas ideas para mejorar los resultados.

49. **Logros alcanzados en 2008.** La Unidad de Gestión de la Información y el Conocimiento fue creada durante la Presentación del Presupuesto Bienal de 2008-2009 con el fin de fortalecer la capacidad de gestión del conocimiento del UNICEF. Durante 2008, el personal encargado de la gestión de la información y el conocimiento ha promovido la utilización de numerosos instrumentos de gestión del conocimiento e intercambio de información como las bases de datos escala de toda la organización, las comunidades de práctica y los sistemas de gestión de la información electrónica.

50. **Experiencias adquiridas y buenas prácticas.** La Unidad de Gestión de la Información y el Conocimiento dirigió el proceso para preparar y lanzar la base de datos *In Practice* y el sitio de la Intranet del UNICEF en mayo 2008. *In Practice* presenta ejemplos de innovaciones, experiencias adquiridas y buenas prácticas de los programas y operaciones a escala de país. El sitio proporciona orientación y modelos para asistir a las oficinas del UNICEF a determinar cuáles son las innovaciones, las experiencias adquiridas y las buenas prácticas a escala de país y local y documentarlas. *In Practice* incluye también enlaces a bases de datos y recursos similares gestionados por otros organismos encargados del desarrollo. El boletín *In Practice Newsletter* comparte más ampliamente estos recursos de conocimientos. También se ha finalizado y difundido un compendio interno de innovaciones y experiencias adquiridas.

51. La Unidad de Gestión de la Información y el Conocimiento colaboró también con la Oficina de Evaluación para utilizar más eficazmente la *Base de datos de evaluación e investigación*. Se están llevando a cabo actividades para simplificar el proceso de presentar y examinar los informes de evaluación, y garantizar que los resultados de las evaluaciones se comuniquen más eficazmente por medio de la base de datos.

52. *Comunidades de práctica*. El concepto Comunidades de Práctica se introdujo oficialmente en el UNICEF en 2008 como un método fundamental de gestión e intercambio de la información. Se prepararon una nota conceptual y un borrador de manual, que incluye una serie de presentaciones por módulos, para explicar el enfoque de Comunidades de Práctica, es decir, cómo funcionan, los beneficios previstos y los recursos necesarios basados en las mejores prácticas de los sectores público y privado. El manual incluye medidas prácticas para establecer comunidades dentro del UNICEF y servirá para integrar la utilización de las Comunidades de Práctica, al aumentar la interpretación de su potencial. Este conjunto de orientación sobre las Comunidades de Práctica está disponible para todo el personal en el sitio de Intranet denominado *In the Know*. Se han puesto a prueba en proyectos piloto los nuevos instrumentos de programación y las plataformas de colaboración para facilitar la interacción entre los miembros de la comunidad y apoyar las numerosas necesidades funcionales para el establecimiento de redes comunitarias y el intercambio de información. La puesta a prueba de este instrumento permitirá al UNICEF analizar más firmemente la funcionalidad necesaria para apoyar comunidades eficazmente en toda la organización. Sobre la base de las conclusiones de estos proyectos piloto, el UNICEF establecerá un sistema más firme cuya escala podría ampliarse para el uso de la organización en una etapa posterior.

53. Se inició una Comunidad de Práctica piloto sobre *presupuestación social* para facilitar que los miembros de la red de presupuestación social del UNICEF se comunicaran unos con otros, aprendieran de los conocimientos, experiencias e ideas compartidas, y reflexionaran sobre las prácticas de trabajo para mejorarlas. La red de presupuestación social está compuesta por más de 470 miembros del personal en todo el mundo. La Comunidad de práctica produce un boletín y mantiene una base de conocimientos en Intranet donde figuran materiales clave de consulta internos y externos, así como una colección de materiales sobre las experiencias de los países en la presupuestación social. También se iniciaron debates electrónicos sobre presupuestación social. La labor de la Comunidad de Práctica sobre presupuestación social se basó en una auditoría del conocimiento que sirve para documentar el nivel de experiencia del UNICEF en los países en materia de presupuestación social y preparar una lista de los recursos y los conocimientos técnicos internos más importantes en esta esfera. Sobre la base del proyecto piloto de presupuestación social, se están iniciando Comunidades de Práctica similares en las esferas de la gestión del conocimiento, la evaluación y la educación.

54. *Gestión de la información electrónica*. En estrecha colaboración con los homólogos de la Tecnología de la Información, la iniciativa de gestión de conocimientos y contenido está explorando mejoras para la gestión de la documentación y la información electrónica. Se están estudiando y poniendo a prueba programas informáticos en la sede y sobre el terreno para determinar un sistema apropiado para una gestión y colaboración más eficaz en materia de documentos en el UNICEF. También se están llevando a cabo debates sobre cómo definir mejor el alcance de las necesidades de la organización en esta esfera, incluida la posibilidad de disponer de librerías de documentos

comunes de acceso remoto, sitios de equipos y medios más eficientes y eficaces para colaborar en materia de documentos.

55. La unidad de gestión de la información y conocimiento trabaja estrechamente con los colegas la comunicación para establecer una taxonomía o vocabulario controlado para facilitar el acceso institucional a materiales, así como mejorar las capacidades de búsqueda de la Intranet del UNICEF. Estas actividades aprovecharán las labores similares que ya se han iniciado para el sitio web del UNICEF en la Intranet. También se organizaron reuniones con Google para analizar cómo es posible mejorar la función de búsqueda actual de Intranet, que funciona mediante una aplicación de Google.

56. En el sitio web del UNICEF se ha creado un portal para los profesionales del desarrollo titulado *DevPro Research Centre: About Children and International Development*. El portal ofrece fácil acceso a las publicaciones, datos, estadísticas y materiales de investigación del UNICEF sobre cuestiones relacionadas con los niños y el desarrollo. El sitio presenta también *micrositios* sobre temas específicos.

57. Gestión de conocimientos sobre suministros. La Unidad de Gestión de Conocimientos sobre Suministros fue creada también en 2008 y ha estado preparando instrumentos de gestión del conocimiento e intercambio de información al servicio de la Comunidad de Suministros. Los instrumentos incluyen un Boletín para la Comunidad de Suministros, comunidades de práctica dedicadas a analizar la cadena de suministros en materia de nutrición y UniTrack, un sistema de programación informática de almacenamiento de productos para las oficinas de país, y un Supply Chain Community Discussion Forum. También ha sido creado en la Intranet del UNICEF un sitio de innovación de suministros afín denominado Innovate for Children; el sitio contribuye a aprovechar los conocimientos técnicos, las redes y la experiencia del UNICEF para facilitar más rápidamente la evaluación y elaboración de innovaciones en los productos destinados a la infancia.

58. En octubre de 2008, la iniciativa de gestión de conocimientos y contenido prestó apoyo a la Comunidad de Suministros en la elaboración de Supply Faces, una red social diseñada para facilitar la elaboración de redes internas y la identificación de los conocimientos técnicos en materia de suministros y logística por medio de semblanzas interactivas del personal. “Supply Faces” ofrece un apoyo importante al establecimiento de comunidades dentro de la función de suministros, y proporciona un ejemplo práctico de Comunidad de Práctica del cual pueden obtenerse lecciones para que sirvan de base al enfoque institucional en general.

59. ***Gestión de conocimientos y contenido en 2009.*** La iniciativa de gestión de conocimientos y contenido se centrará en impulsar las actividades comenzadas en 2008 en las esferas de las experiencias adquiridas y las buenas prácticas, las comunidades de práctica, y la gestión de la información electrónica. La iniciativa de gestión de conocimientos y contenido seguirá apoyando las actividades de gestión de conocimientos de suministros y concretizará los resultados logrados hasta la fecha en un marco estratégico de gestión del conocimiento del contenido. Este marco incluirá un plan de orientación para las oficinas de país sobre la gestión de la función del conocimiento y la importante función de la gestión del conocimiento en la preparación, aplicación, seguimiento y evaluación de los programas de país.

60. La primera serie de *Field Notes* se presentará en 2009, en la que se subrayarán las importantes experiencias adquiridas y las buenas prácticas en la selección de las esferas temáticas, para su distribución al público interno y externo del UNICEF.

61. La labor desempeñada hasta la fecha en la Comunidad de Práctica de presupuestación social servirá de base a una consulta sobre presupuestación social programada para comienzos de 2009. Uno de los objetivos de la consulta será establecer las prioridades y los métodos de trabajo de la comunidad, contribuir a establecer un plan para abordar algunas de las cuestiones definidas por medio de la auditoría del conocimiento, y compartir experiencias de país prometedoras que se han determinado en la auditoría. En 2009 se creará también una Comunidad de Práctica para educación, que comenzará a trabajar en la esfera de la reforma educativa. También está programada otra comunidad de práctica sobre seguimiento y evaluación; esta comunidad pondrá a prueba una nueva plataforma para el intercambio de conocimiento y la colaboración.

### **G. Gestión del desempeño institucional**

62. **Metas y objetivos.** La iniciativa de gestión del desempeño institucional tiene como objetivo reforzar aún más el enfoque de gestión basada en los resultados mediante la creación de instrumentos, mecanismos de supervisión e indicadores clave de desempeño para examinar, medir y evaluar la eficacia y los resultados de los programas, las operaciones y la gestión a todos los niveles. La iniciativa incorporará también elementos de gestión del desempeño para el desempeño individual y para vincularlos con el desempeño institucional. La iniciativa establecerá un marco para fortalecer y mejorar la gestión del desempeño institucional, e incluirá indicadores clave del desempeño que puedan servir para analizar adecuadamente el desempeño institucional para su uso por el personal directivo superior y los equipos de gestión a escala mundial, regional y nacional.

63. **Logros alcanzados en 2008.** La labor preliminar sobre el establecimiento del marco de desempeño institucional estuvo basada en los logros del examen a mediano plazo del Plan Estratégico de Mediano Plazo (PEMP), que proporcionó los indicadores revisados en materia de programas y operaciones en los que se basará el marco para supervisar y presentar informes sobre el desempeño.

64. La iniciativa de gestión del desempeño institucional ha realizado numerosas consultas a lo largo de 2008 a nivel de la sede, regional y de país para examinar las metodologías existentes de supervisión del desempeño, instrumentos como MTSP Info, e indicadores en uso. Como resultado de estas consultas, la iniciativa ha comenzado a definir instrumentos e indicadores básicos que formarán parte del marco de gestión del desempeño institucional y facilitará un seguimiento y presentación de informes sistemáticos y uniformes sobre el desempeño a todos los niveles de la organización. Esto incluye la creación de un conjunto de informes estandarizado utilizado por todas las oficinas e indicadores comunes de la gestión del desempeño a escala regional.

65. La iniciativa de gestión del desempeño institucional ha colaborado también estrechamente con las iniciativas de enfoques de programación dinámica, de mejora de los procesos institucionales y del sistema único de planificación de los recursos institucionales para determinar cuáles son los elementos esenciales de la gestión del desempeño que es preciso integrar en la nueva aplicación de planificación de recursos institucionales del UNICEF que se está preparando en la actualidad. En un seminario conjunto organizado en agosto 2008 con la participación de expertos de la sede y de las oficinas de país, se definieron 12 indicadores básicos para medir la eficiencia de las oficinas a todos

los niveles. Se ha creado un grupo de tareas coordinado por la iniciativa de gestión del desempeño institucional con el fin de acelerar el examen de los instrumentos de seguimiento y presentación de informes del desempeño disponibles en las actuales aplicaciones de planificación de recursos que se utilizan en el UNICEF: ProMS, Cognos y FLS/SAP. El grupo de tareas evaluará las necesidades en materia de seguimiento y presentación de informes y dará un carácter prioritario y definido a indicadores y medidas de desempeño que se integrarán en el sistema único de planificación de los recursos institucionales.

66. También se han llevado a cabo consultas con otros organismos, especialmente el PNUD y UNFPA, para conocer sus mecanismos de gestión del desempeño institucional, incluido el uso de *cartas de puntuación*. Se están discutiendo conceptos para la creación de un *tablero* del UNICEF que incluya enlaces a una base de datos de recursos como Dev Info y MTSP Info, y con posibles enlaces al sistema único de planificación de los recursos institucionales. También avanzan las deliberaciones entre el UNICEF, el PNUD y UNFPA sobre la armonización de la medición del desempeño institucional; los tres organismos han acordado definir por lo menos un indicador común por función básica institucional común.

67. La labor que se ha llevado a cabo por medio de la iniciativa de gestión del desempeño institucional a lo largo de 2008 ha sido esencial para la elaboración del plan de gestión, el informe anual y las directrices de presentación de presupuesto. Las últimas directrices emitidas a las oficinas de la sede, regionales y de país para la preparación de Planes de Gestión de Oficina y Planes de Gestión de Programas de País incluyen el fortalecimiento de las normas e indicadores de gestión del desempeño basados en los resultados determinados hasta la fecha. Las directrices para los Informes Anuales de la sede y las oficinas de país y los Informes de análisis de la oficina regional para 2008 reflejaron también estas mejoras en el seguimiento y la presentación de informes sobre la gestión del desempeño. Los datos que surgen de estos mecanismos reforzados de seguimiento de la gestión del desempeño servirán para establecer una base de referencia para la incorporación de nuevos indicadores, especialmente los que surjan del examen de mediano plazo del PEMP.

68. ***Gestión del desempeño institucional en 2009.*** La iniciativa de gestión del desempeño institucional seguirá fortaleciendo en 2009 los mecanismos de gestión, seguimiento y presentación de informes sobre el desempeño, lo que llevará a la conclusión y ejecución de un marco de gestión del desempeño institucional. Un examen del borrador de las presentaciones de los Planes de gestión de las oficinas y del presupuesto de apoyo de 2010-2011 realizado durante la primera mitad de 2009 facilitará los esfuerzos encaminados a consolidar y simplificar los criterios en materia de desempeño para la sede y las oficinas regionales y será integrado en el marco. Se revisarán y refinarán los códigos de la Base de datos de información para programas vigente a fin de acomodar las mejoras en la medición del desempeño, especialmente los cambios de las metas y los indicadores que surjan del examen a mediano plazo del PEMP.

69. Se reforzará la colaboración con las iniciativas de enfoques de programación dinámica, mejora de los procesos institucionales y el sistema único de planificación de los recursos institucionales para garantizar que los elementos del desempeño de la gestión, los programas y las operaciones se integren para diseñar el nuevo programa informático de planificación institucional de los recursos. La labor para fortalecer los vínculos entre el desempeño institucional y el desempeño individual cobrarán también en 2009 un nuevo impulso, especialmente con la evolución del Sistema electrónico de evaluación del desempeño y el desarrollo del sistema único de planificación de los recursos institucionales. En 2009 aumentará también el compromiso con la

rendición de cuentas y la iniciativa de gestión de riesgo institucional a la luz de las implicaciones que esto tendrá sobre las cuestiones relacionadas con la gestión del desempeño institucional una vez que se aprueben los marcos de rendición de cuentas, control y gestión de riesgos.

## H. Desarrollo y gestión del talento y el liderazgo

70. **Metas y objetivos.** El UNICEF ha puesto en marcha una iniciativa estratégica de gestión del talento con miras a detectar y desarrollar el talento del personal para cumplir con las necesidades actuales y futuras de la organización. Esta iniciativa conlleva la formulación de:

(i) Un programa sostenible de gestión del talento que determina, detecta, contrata, desarrolla, instruye y forma talentos potenciales externos e internos para que el UNICEF solucione sus necesidades de personal;

(ii) Una metodología de planificación de la sucesión en el contexto de su entorno dinámico;

(iii) Una estrategia de aprendizaje pertinente y armonizada con los objetivos de la organización; y

(iv) Un sistema para gestionar eficazmente el desempeño individual y en equipo.

71. La iniciativa utilizará divulgación externa y criterios de desarrollo de la gestión y la capacidad de liderazgo para resolver las carencias actuales y proyectadas en esferas funcionales; cumplir con los objetivos de género y diversidad; abordar cuestiones demográficas que afectan la reserva de talento de la organización; y establecer una reserva de talento para posiciones superiores dentro de la organización. Ambos enfoques hacen hincapié en el mérito y el desempeño sobre la base de la movilidad.

72. **Logros alcanzados en 2008.** La iniciativa de Desarrollo gestión del talento y el liderazgo ha progresado en 2008 en varios frentes:

73. **Nueva iniciativa para el marco profesional (NETI).** El programa NETI se centra en atraer, seleccionar, formar y mantener talento externo nuevo y emergente para cumplir con las necesidades de personal del UNICEF a nivel de inicio de carrera y en las etapas intermedias. Se seleccionaron a nueve candidatos de un grupo inicial de 600 por medio de un proceso en fases de examen y evaluación teniendo en cuenta las calificaciones académicas, la experiencia, la competencia lingüística, el género y la diversidad.

74. Esta primera cohorte NETI se incorporó a la organización en septiembre de 2008. Los nueve candidatos fueron sometidos a un programa de instalación y se les asignó un puesto en una oficina de la sede durante dos meses. En noviembre de 2008, los participantes de NETI fueron desplegados para comenzar sus asignaciones de 10 meses en oficinas regionales y de país. A los candidatos de NETI se les evalúa por medio de sus asignaciones y tienen acceso a un programa de capacitación que proporciona apoyo eficaz para fortalecer los comportamientos relacionados con competencias básicas.

75. La contratación de la segunda cohorte de candidatos NETI comenzó en noviembre de 2008. Se recibieron más de 3.000 solicitudes como resultado de una amplia campaña en los medios de comunicación, con el apoyo de un sistema de aplicación en línea. De todos ellos, se ha seleccionado a 385 para la segunda fase del examen, que concluyó con una lista más reducida que ha sido presentada al Centro de selección y evaluación NETI para confeccionar la lista final de candidatos.

76. *Estrategia de aprendizaje institucional.* El UNICEF está preparando una estrategia de aprendizaje institucional con un enfoque polifacético del fomento de la capacidad interna que va desde el aprendizaje de conocimientos básicos a la formación sobre gestión y capacidad de liderazgo, y aprendizaje funcional y técnico. Un objetivo fundamental de la estrategia de aprendizaje es mejorar los vínculos entre los tres planes de estudio. En 2008 se estableció una Junta asesora de aprendizaje y un Grupo de referencia de aprendizaje institucional con funciones de orientación y control de las actividades de aprendizaje.

77. Los elementos esenciales de la Estrategia de aprendizaje institucional del UNICEF incluyen:

(i) El Centro de Evaluación y Desarrollo de la Gestión, una metodología ejecutada a nivel de personal directivo superior cuyo objetivo es detectar los puntos fuertes individuales y las necesidades de formación. Las evaluaciones contribuyen a la evolución profesional del personal superior y sirven de base a las decisiones sobre asignación de personal según la disposición del personal superior de asumir un nivel más alto de responsabilidades y posiciones. En tres sesiones del Centro de Evaluación y Desarrollo de la Gestión celebradas en noviembre de 2008 se examinaron a 32 miembros del personal. Los empleados recibieron información después de la evaluación y el apoyo de una sesión de medio día de duración para crear sus *Planes de desarrollo individual*.

(ii) La Iniciativa de Desarrollo del Liderazgo sirve para determinar y desarrollar la reserva interna de empleados directivos medios con alto potencial que podrían dirigir el cambio y la visión futura del UNICEF. Hasta la fecha, 40 empleados de nivel medio se han graduado de la Iniciativa de Desarrollo del Liderazgo y otros 65 están llevando a cabo el programa de un año de duración.

78. *Evaluación del desempeño.* El UNICEF está preparando un nuevo sistema electrónico de evaluación del desempeño que mejorará considerablemente la capacidad de gestión del desempeño de los recursos humanos de la organización. *e-PAS* es un sistema basado en SAP y estará vinculado directamente con el sistema único de planificación de los recursos institucionales que está en proceso de preparación, lo que contribuirá a reforzar los vínculos entre el desempeño individual institucional.

79. En 2008, las actividades del proyecto se centraron en el desarrollo de un plan para el módulo de evaluación electrónica del desempeño. Actualmente se trabaja para diseñar y prestar apoyo a la aplicación de un sistema revisado de evaluación del desempeño en papel que refleje el plan de e-PAS. Los directivos del proyecto están tomando en consideración las experiencias y las lecciones aprendidas de otras organizaciones, entre ellas el ACNUR. En octubre de 2008, el UNICEF participó en un *Performance Management Benchmarking Symposium* en el que se realizó un análisis comparativo interinstitucional como parte de actividades más amplias para armonizar los sistemas de evaluación del desempeño en todas las Naciones Unidas. Los resultados del análisis

interinstitucional se están incorporando al sistema de evaluación del desempeño que prepara el UNICEF.

80. *Contratación electrónica.* El UNICEF se encuentra en proceso de establecer un sistema de contratación electrónica que facilite el proceso de contratación y un desarrollo más eficaz de la reserva de talento. La contratación electrónica será un programa informático basado en el SAP y se está elaborando en estrecha colaboración con el sistema único de planificación de los recursos institucionales. La idea es que todos los procesos internos y externos de solicitud y selección se gestionen por medio del sistema.

81. A finales de 2008 se puso a prueba el sistema de contratación electrónica y las sesiones de convalidación recibieron reacciones positivas de expertos en recursos humanos. También se han elaborado materiales de capacitación para la orientación y utilización del usuario; se llevaron a cabo sesiones preliminares de capacitación con miembros de la red de recursos humanos que representaban a 14 oficinas regionales y de país. Se están preparando y difundiendo materiales de comunicación y promoción –como folletos y videos– para familiarizar a los directivos y el personal con el nuevo sistema que se iniciará oficialmente en febrero de 2009.

82. *Marco de competencia.* Al reconocer que las competencias evolucionan con el tiempo para satisfacer las necesidades institucionales cambiantes, entre ellas las exigencias creadas por la coherencia de las Naciones Unidas, los cambios programáticos relacionados con las prioridades del PEMP y las mejoras institucionales, el UNICEF está revisando su marco de competencias. El proyecto de marco de competencia tiene por objetivo refinar las descripciones del empleo, las definiciones de competencia y los indicadores de comportamiento, y garantizar que las competencias se integren en sistemas de recursos humanos por medio de la creación de los instrumentos apropiados.

83. En septiembre de 2008 se presentó el borrador final del marco de competencia. La aplicación del marco se ha puesto en marcha por medio de la integración de las competencias revisadas en las descripciones genéricas de los puestos de trabajo, el desarrollo de un sistema de calificación de competencias, y formación para realizar entrevistas basadas en competencia y el proceso de clasificación de puestos. El marco de competencia se ha integrado también en el diseño de los Centros de Evaluación y Desarrollo de la Gestión, incluida la elaboración de un instrumento de revisión individualizado de 360°, y la formulación del catálogo de calificación que prestará apoyo al futuro sistema de evaluación del desempeño. Se ha comenzado a trabajar en la elaboración de estrategias de comunicaciones internas, capacitación, aplicación y apoyo para el marco revisado.

84. *Desarrollo del talento y la capacidad de liderazgo en 2009.* La iniciativa seguirá impulsando los amplios progresos alcanzados en el fortalecimiento de sistemas para la gestión del talento, el aprendizaje y el desarrollo profesional en el UNICEF. El programa NETI iniciará su componente de capacitación en febrero de 2009, cuando los candidatos tendrán oportunidad de seleccionar mentores, y los mentores recibirán la capacitación apropiada para asumir esta función. El Centro de selección y evaluación NETI se fortalecerá también con la adición de pruebas psicométricas y otros instrumentos de evaluación. Se espera que la segunda cohorte de 26 candidatos NETI se incorpore a la organización en el segundo trimestre de 2009.

85. Se mejorará y ampliará el Centro de comunicación sobre la evaluación y desarrollo de la gestión, y se reforzarán las directrices para la participación. Se adoptarán medidas encaminadas a

mejorar la iniciativa de liderazgo y desarrollo mediante el fortalecimiento del componente de capacitación y la ampliación de las actividades para detectar un mayor número de miembros cualificados del personal para su nominación en el programa de aprendizaje. En 2009 se aplicará un nuevo *Programa de estudios para dirigentes superiores* como parte del componente de gestión y capacidad de liderazgo de la estrategia de aprendizaje.

86. En 2009 se preparará un borrador de un sistema de evaluación del desempeño para abarcar tanto el sistema basado en papel como el futuro sistema e-PAS. Se emplearán las consultas sobre el sistema y sus instrumentos a nivel de país y regional. También se llevará a cabo una evaluación de viabilidad para determinar el calendario apropiado para el inicio y la aplicación del sistema de e-PAS para todo el personal. Las actividades del marco de competencia se centrarán en la comunicación, capacitación e iniciación. La capacitación sobre el marco se integrará en otras actividades de fomento de la capacidad de los recursos humanos afines, incluida la introducción del sistema revisado de evaluación del desempeño y las actividades de capacitación institucional.

## **I. Mejora de los procesos institucionales y del sistema único de planificación de los recursos institucionales**

87. **Metas y objetivos.** La iniciativa de mejora de los procesos institucionales y del sistema único de planificación de los recursos institucionales tiene por objetivo poner en práctica un sistema de planificación de recursos institucionales individual y plenamente integrado que permita al UNICEF mejorar su capacidad para planificar intervenciones, definir resultados, gestionar recursos, supervisar y presentar informes sobre el desempeño, así como incorporar cambios a las políticas y los procesos del UNICEF necesarios para simplificar su enfoque en la aplicación de las Normas Contables para el Sector Público (IPSAS). La iniciativa servirá para simplificar y mejorar los procesos institucionales a fin de prestar asistencia a la organización en su respuesta al entorno cambiante de la asistencia y transformar más eficazmente los recursos en resultados tangibles y sostenibles para la infancia. El sistema de programación informática del sistema único de planificación de los recursos institucionales se establecerá en todos los establecimientos del UNICEF para gestionar las actividades del UNICEF en todo el mundo, siguiendo los requisitos clave en materia de programas de los usuarios de los servicios del UNICEF.

88. **Logros alcanzados en 2008.** Se han llevado a cabo amplias consultas con altos expertos en gestión, programas y operaciones para determinar la amplitud de la iniciativa de mejora de los procesos institucionales y la iniciativa del sistema único de planificación de los recursos institucionales. Las consultas estuvieron basadas en las conclusiones del examen de los procesos institucionales que se llevó a cabo en 2006; mediante sesiones informativas con expertos y asesores de la industria sobre las complejidades que implica establecer y aplicar con éxito un sistema de planificación de recursos institucionales; y las experiencias adquiridas de otros organismos de las Naciones Unidas –especialmente el PNUD, el PMA y la OMS– que ha llevado a cabo recientemente procesos similares.

89. El alcance de la iniciativa se concretó en dos gráficos de proyectos firmados por los miembros de la Junta del Proyecto. Los gráficos reflejan la decisión de incorporar otras innovaciones basadas en el SAP con el desarrollo del sistema único de planificación de los recursos institucionales a fin de garantizar el mayor nivel de integración de las aplicaciones en la misma plataforma informática. Esto significa que procesos institucionales decisivos –como la Gestión de relaciones con los clientes de suministros, los Servicios de adquisiciones, la gestión del Catálogo

Web, la Gestión de relaciones con los consumidores de recursos humanos, la Contratación electrónica, E-PAS, y la nómina– se gestionarán por medio de la misma plataforma, fortaleciendo por tanto las eficiencias entre los diferentes procesos.

90. Se asignó a un personal dedicado para que trabaje con los homólogos de las iniciativas de enfoques de programación dinámica y de gestión del desempeño institucional para determinar estructuras y procesos programáticos y de desempeño a fin de integrarlas en el sistema único de planificación de los recursos institucionales. En marzo, agosto y noviembre de 2008 se celebraron tres seminarios decisivos en los que participaron miembros del personal de todos los niveles de la organización para ayudar a determinar prioridades para una estructura programática más dinámica, un sistema más eficaz de desempeño institucional y los requisitos para el sistema único de planificación de los recursos institucionales. Como se señaló anteriormente, estas iniciativas comparten también un grupo de referencia sobre el terreno, un grupo de trabajo interdivisional y una Junta de Proyecto para fundamentar un proceso consultivo en marcha destinado a formular la nueva estructura programática y contribuir al diseño del sistema único de planificación de los recursos institucionales.

91. Se creó un *Equipo de integración institucional* con personal que representa oficinas seleccionadas de la sede y propietarios de empresas, para revisar y simplificar los procesos institucionales que podrían integrarse en el diseño del sistema único de planificación de los recursos institucionales. Se examinaron y mejoraron los procesos institucionales en las esferas de los recursos humanos, suministros, gestión de becas, finanzas y administración. El Equipo de integración institucional preparará el *plan* final de los procesos institucionales que se incorporará en el diseño del sistema único de planificación de los recursos institucionales con la asistencia del Equipo de integración técnica, basado en ITSS.

92. Un elemento esencial de la iniciativa de mejora del proceso institucional y el sistema único de planificación de los recursos institucionales es garantizar que el sistema capture los cambios en políticas y procesos necesarios para realizar una transición hacia las IPSAS y facilitar que se logre el cumplimiento con las IPSAS de manera simplificada e integrada.

93. Se estableció un equipo dedicado para poner en práctica los sistemas y los procesos necesarios para lograr que el UNICEF cumpla con las IPSAS para el 31 de diciembre de 2010. Se creó un proceso consultivo simplificado de aprobación para garantizar que las decisiones apropiadas de política se realicen de manera oportuna. Se llevó a cabo un análisis de las deficiencias para evaluar las esferas de mayores repercusiones y se prepararon documentos de política sobre cuestiones clave que se verán afectadas cuando se produzca el cumplimiento con las IPSAS. Se han preparado declaraciones financieras uniformes que cumplen con los requisitos de las IPSAS, que han sido distribuidas entre las partes interesadas para recibir sus aportes.

94. El proceso de cumplimiento con las IPSAS incluye también una actividad de comunicación de toda la organización para informar a las oficinas de los nuevos cambios y de sus repercusiones en los procesos institucionales. Un informe de los progresos sobre la adopción de las IPSAS por parte del UNICEF fue presentado ante la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones en 2008 (E/ICEF/2008/AB/L.10). El contralor del UNICEF emitió un memorándum de lanzamiento a los Directores de la sede, Representantes y Representantes adjuntos en septiembre de 2008. También se llevaron a cabo reuniones informativas sobre la adopción de las IPSAS con partes interesadas internas y externas, entre ellas la Oficina de Auditoría Nacional de China, el Comité

asesor de auditorías, los Equipos regionales de gestión del UNICEF, los Oficiales Regionales de operaciones y los Representantes Adjuntos, las oficinas de la serie, y los Jefes Regionales de operaciones. También se prepararon y difundieron a todas las regiones estudios monográficos sobre el cumplimiento con las IPSAS.

95. *La mejora de los procesos institucionales y el sistema único de planificación de los recursos institucionales en 2009.* El diseño de los elementos de la estructura dinámica de programas y el desempeño de los programas para la integración en el sistema único de planificación de los recursos institucionales se concluirá en el primer trimestre del 2009, allanando el camino para un plan completo del sistema único de planificación de los recursos institucionales.

96. La segunda mitad de 2009 se dedicará a construir el sistema único de planificación de los recursos institucionales, sobre la base del plan finalizado, por medio del Equipo de integración técnica y con el apoyo de expertos externos en SAP cuando sea necesario. Durante este tiempo, se prepararán también estrategias e instrumentos de comunicación, capacitación y despliegue en preparación para la iniciación y aplicación plenas del sistema único de planificación de los recursos institucionales, en estrecha coordinación con otras mejoras institucionales que surjan de las iniciativas afines.

97. El componente de la iniciativa en materia de las IPSAS avanzará dentro del proceso de desarrollo del sistema único de planificación de los recursos institucionales, garantizando que los cambios necesarios para poner en efecto un enfoque simplificado e integrado a la aplicación de las IPSAS estén reflejados adecuadamente en el diseño del sistema único de planificación de los recursos institucionales. Durante 2009, todas las políticas sobre el cumplimiento de las IPSAS estarán concluidas, los requisitos para su ejecución aprobados y se difundirán para facilitar que las oficinas del UNICEF en todo el mundo apliquen los cambios necesarios. Esta labor recibirá apoyo por medio de recursos específicos de comunicación sobre las IPSAS, elaborados en colaboración con la iniciativa de comunicaciones internas, y una capacitación específica sobre las IPSAS para el personal del UNICEF que necesite aplicar los cambios en los procesos institucionales del UNICEF.

## II. Conclusión

98. Un año después del proceso de mejora institucional, las iniciativas han adoptado medidas importantes para refinar las prioridades estratégicas de UNICEF. Estas iniciativas de mejora siguen avanzando para reconfigurar las políticas, prácticas y procedimientos institucionales con el objetivo de lograr resultados en favor de la infancia de una forma más eficiente y eficaz. A medida que las iniciativas avancen hacia una fase más sustantiva de desarrollo y se definan las mejoras institucionales concretas para su aplicación, estas actividades tendrán repercusiones en el diseño, la estructura y el contenido de los programas de apoyo del UNICEF, mejorando las oportunidades para lograr resultados sostenibles y positivos en favor de la infancia.

99. El proceso de mejora institucional se basará en los mecanismos existentes de seguimiento y examen para asumir un enfoque más sistemático y cualitativo a fin de examinar y evaluar los progresos realizados en las iniciativas de mejora. Se establecerá un marco de seguimiento de resultados para medir los progresos alcanzados. La presentación informes sobre todos los progresos y logros en la coordinación del proceso de mejora institucional se llevarán a cabo por medio de mecanismos institucionales generalizados, incluidas las actualizaciones a la Junta Ejecutiva cuando así se solicite. Se preparará un plan de trabajo amplio y simplificado sobre la mejora y un calendario

que refleje la integración cada vez mayor de las actividades de mejora institucional, y se facilitará el seguimiento y evaluación de los progresos y el logro de resultados. La estrategia de comunicación de la mejora institucional incluirá un calendario de presentación de informes para garantizar que los progresos y los logros en las iniciativas de mejora se comunican a los directivos el personal de toda la organización por lo menos trimestralmente.

100. A partir de 2010, una serie de mejoras se integrarán en los planes de trabajo de las respectivas oficinas de la sede. Iniciativas como el sistema único de planificación de los recursos institucionales continuarán más allá de 2009 debido a sus repercusiones en todo sistema y un calendario más amplio de ejecución.

---