

164ª reunión

164 EX/5

Parte I

PARÍS, 26 de abril de 2002

Original: Inglés

Punto 3.1.2 del orden del día provisional

**INFORME DEL DIRECTOR GENERAL
SOBRE EL PROCESO DE REFORMA**

PARTE I

POLÍTICA DE PERSONAL

RESUMEN

De conformidad con las Decisiones 160 EX/3.1.2 y 161 EX/3.1.2 del Consejo Ejecutivo, el Director General presenta un informe sobre el estado de adelanto de la reforma, en particular por lo que se refiere a la política de personal, los nuevos instrumentos de gestión y la descentralización.

La Parte I del informe trata de la reforma de la política de recursos humanos, especialmente en lo referente a contratación, ascensos, rotación, definición y clasificación de los puestos, promoción de las perspectivas de carrera, formación, nuevos tipos de acuerdo contractual, bienestar del personal y relaciones entre el personal y la Administración.

Proyecto de decisión: párrafo 44.

Introducción

1. En su Resolución 30 C/72, la Conferencia General hizo hincapié, entre otras cosas, en la necesidad de revisar la política de personal tomando plenamente en cuenta las necesidades en materia de competitividad, competencia, eficiencia y universalidad, y de atender a la realización de determinados objetivos prioritarios: el equilibrio entre las distintas categorías de personal, una distribución geográfica y una representación de hombres y mujeres que sean más equitativas, y el rejuvenecimiento del personal.
2. En la Decisión 161 EX/3.1.2, el Consejo Ejecutivo expresó su satisfacción por los avances realizados en la revisión de la política de personal e invitó al Director General a seguir aplicando su Plan de Acción. Pidió también al Director General que le informara, en su 164ª reunión, teniendo en cuenta el calendario y los distintos puntos de referencia, sobre todos los aspectos de la reforma, política de personal inclusive. El presente documento está pues destinado a informar sobre los avances realizados en la aplicación de las reformas en materia de política de personal.
3. Bajo la autoridad de la nueva Directora de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, las medidas de reforma previstas se integraron en un marco general para la política de recursos humanos que comprende todos los aspectos relacionados con los recursos humanos, incluyéndose, en algunos casos, actividades adicionales para complementar las que habían sido previstas inicialmente (en particular en materia de contratación, clasificación y bienestar del personal). Se presentó a la Conferencia General, en su 31ª reunión, un plan de acción detallado que abarca todas estas medidas. El proceso de reforma entrañó también una reestructuración de la Oficina y un fortalecimiento de sus capacidades profesionales. Este proceso de dotación de personal, que se inició en 2001, se finalizará a mediados de 2002. Teniendo en cuenta todas estas circunstancias, hubo que ajustar el calendario de algunas actividades del Plan de Acción inicial, especialmente en lo referente al desempeño profesional y a las perspectivas de carrera, campos en los que la mayor parte de las actividades se iniciarán en 2002.
4. Globalmente, las actividades de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos estuvieron centradas en 2001 en la planificación, el análisis y la elaboración del marco para la política de recursos humanos. El año 2002 y parte del año 2003 van a estar esencialmente dedicados a la aplicación del nuevo marco.

Contratación

5. Se han finalizado, y están ya poniéndose en práctica, las propuestas de modificación del procedimiento de contratación. El objetivo del cambio es lograr que la contratación se lleve a cabo de modo más oportuno y eficaz, gracias a un mejor planeamiento, un procedimiento de evaluación racionalizado y la delegación y descentralización de la autoridad y los procedimientos en determinados casos.
6. El primer ejercicio anual de planeamiento de la contratación se inició en noviembre de 2001, celebrándose reuniones con los Sectores y las Oficinas a fin de determinar sus necesidades en materia de dotación de personal para 2002-2003. Se llevó a cabo un examen de todos los puestos vacantes en los distintos servicios, así como de todos los que van a quedar vacantes en 2002-2003, y se llegó a un acuerdo sobre las prioridades y el calendario de la contratación para cada puesto.
7. Este ejercicio de planeamiento se realizará cada año, y llevará a la elaboración y publicación de un boletín en el que quedarán registrados todos los puestos vacantes para los próximos 24 meses. Dichos boletines se publicarán y se distribuirán a los Estados Miembros.

8. Se ha institucionalizado y extendido a todos los puestos del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores un procedimiento de entrevistas y evaluación más riguroso en el que intervienen grupos de evaluación, procedimiento que había sido ya introducido para la contratación de directivos de alto nivel durante el último bienio.

9. A fin de incrementar la eficacia del procedimiento de contratación, se ha elaborado y puesto en práctica desde abril de 2001 un nuevo programa informático para la contratación. Para racionalizar y simplificar el procedimiento de presentación de candidaturas, se pide a los candidatos internos que presenten éstas por conducto de Intranet. Este nuevo programa informático, al que se ha dado el nombre de Recruitweb, se está poniendo ahora a prueba; va a permitir –antes de junio de 2002- que los candidatos externos presenten sus candidaturas por conducto de Internet y envíen un currículum vitae completo en línea. Las candidaturas presentadas en línea van a ser automáticamente registradas en la base de datos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y se enviará inmediatamente por correo electrónico un acuse de recibo al candidato. Este programa informático permitirá también a los candidatos comprobar, mediante consultas en línea, la situación del procedimiento de contratación con respecto a los puestos para los que han presentado su candidatura y saber cuál ha sido el resultado de dicha candidatura. Hay que insistir en que los candidatos externos van a seguir teniendo la posibilidad de enviar sus candidaturas, de ser menester, por los servicios de correo tradicionales.

10. Las sesiones de formación para Comisiones Nacionales sobre los problemas de contratación han pasado a ser una actividad anual institucionalizada. Recordemos que la primera tuvo lugar en noviembre de 2000.

11. A continuación se enumeran otras propuestas de modificación del procedimiento de contratación que han de ponerse en práctica en 2002:

- un procedimiento de nombramiento más racional y riguroso, revisándose el papel que desempeñan las Juntas Asesoras del Personal;
- el fortalecimiento de la función de rendición de cuentas del personal directivo en el procedimiento de contratación;
- la delegación de determinadas atribuciones en materia de adopción de decisiones a directivos y la descentralización de algunas funciones administrativas que se confiarán a Sectores u Oficinas;
- un poderoso mecanismo de supervisión en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos;
- la introducción de un procedimiento de evaluación en función de la competencia para directivos de alto nivel y categorías superiores.

12. Del Cuadro I se desprende que el número de anuncios de puestos vacantes en 2000-2001 para el Cuadro Orgánico y Categorías Superiores ha experimentado un aumento de 60% en comparación con el bienio anterior. Al mismo tiempo, el número de candidaturas ha aumentado también bruscamente, pasando de 4.600 en 1998-1999 a unas 20.000 en 2000-2001, lo que significa que el número de candidaturas es más de cuatro veces superior al del bienio anterior.

Cuadro I: Anuncios de puestos vacantes y candidaturas para puestos del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores

P+puestos	1998	1999	2000	2001
Anuncios	65	30	122	118
Candidaturas	2.610	2.021	5.365	14.439

13. Del Cuadro II se desprende que en 2000 y 2001 hubo en total 276 nombramientos en puestos del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores, correspondiendo 87 a candidaturas externas. Esto representa una disminución de 31% del número total de nombramientos en comparación con el bienio anterior.

Cuadro II: Nombramientos en puestos del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores

Categorías	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/2	Total
Nombramientos en 2000-2001	1	7	17	32	60	42	56	61	276
Nombramientos en 1998-1999	-	3	10	30	88	83	95	92	401

Notas:

- 1) *Los datos sobre nombramientos no se refieren a las decisiones de nombramiento sino a la entrada en posesión de su cargo de los funcionarios nombrados.*
- 2) *Los datos incluyen todos los nombramientos (esto es, también las transferencias en una misma categoría y las transformaciones de contratos temporales en contratos de duración determinada).*
- 3) *Los datos no incluyen los expertos asociados (38 nombramientos en 2000-2001, 48 en 1998-1999), ni los Administradores Nacionales (14 nombramientos en 2000-2001, 39 en 1998-1999).*

14. No se envió ninguna misión de contratación en 2001-2002. Se estimó, a decir verdad, que era preferible que se aplazaran dichas misiones hasta que finalizara la revisión del procedimiento de contratación y terminara el ejercicio de planeamiento de la contratación. La decisión correspondió también a los nuevos planteamientos propuestos para la mejora de la distribución geográfica (véase el documento 164 EX/34), en los que se presentan nuevas medidas sustitutivas y dinámicas para la mejora del equilibrio geográfico, y se hace hincapié en que, para que tengan éxito, las misiones de contratación han de atender necesidades en materia de dotación de personal actuales o previstas. Volverán a enviarse misiones de contratación en 2003.

La situación en materia de dotación de personal en la categoría D y superiores

15. La situación del personal directivo superior se ha estabilizado tras la reducción drástica (a casi la mitad) del número de funcionarios de categoría D y superior, que pasó de 160 al 1° de octubre de 1999 a 89 al 1° de enero de 2002. Esta reducción pudo llevarse a cabo, en particular, gracias a la jubilación de algunos directores. Además, 15 directores aceptaron traslados a puestos de nivel P-5, y tres directores aceptaron un cese en el servicio anticipado con condiciones especiales. El número de funcionarios de nivel D y categorías superiores es actualmente inferior al tope para dicho nivel que figura en el documento 31 C/5 Aprobado.

Cuadro III: Puestos/personal directivo superior

Personal directivo superior (puestos)	Puestos en el 29 C/5	Número de funcionarios al 01/10/1999	Puestos en 31 C/5	Números de funcionarios al 01/01/2002
DDG	1	1	1	1
ADG	9	15	10	10
D2	32	40	24	25**
D1	67	104	67	53
Total	109	160*	102	89

* *Estos datos no tienen en cuenta los ascensos decididos por el antiguo Director General al 01/10/99, que el actual Director General decidió suspender y, por último, no aplicar.*

** *Un funcionario de categoría D-2 se jubilará en agosto de 2002, y por consiguiente, a partir de esa fecha habrá 24 D-2.*

16. Esta “estabilización” del personal directivo superior a la que se ha llegado en apenas dos años, ha contribuido claramente a reducir el número excesivo de cargos de alto nivel en la Secretaría y representa un paso importante en los esfuerzos por conseguir una estructura más equilibrada de ésta.

Jóvenes profesionales

17. El número de jóvenes profesionales contratados ha seguido siendo de diez por año. Los diez que fueron contratados en 2001 (cinco de Estados Miembros no representados y cinco de Estados Miembros insuficientemente representados, seleccionados entre 320 candidatos) han asumido sus funciones en febrero de 2002. Estos jóvenes profesionales han sido nombrados en Sectores y Divisiones que se ocupan de actividades prioritarias del programa que figura en el documento 31 C/5.

Evaluación basada en la competencia para puestos de administradores de categoría superior

18. El objetivo de este proyecto es la mejora de la selección del personal directivo superior de la Secretaría mediante la utilización de las técnicas de evaluación más modernas. Se ha establecido un nuevo calendario (2002 en vez de 2001) para el inicio del proyecto, ya que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no ha podido dedicar en 2001 personal a tiempo completo para el proyecto. A partir de abril de 2002, va a elaborarse un mecanismo de selección y evaluación basado en la competencia para los puestos de la categoría P-5 y superiores en la Sede y fuera de la Sede. El proyecto va a ponerse en práctica en tres fases: 1) determinación de las competencias administrativas mediante un proceso participativo; 2) concepción del procedimiento de evaluación, a partir de las técnicas de evaluación; y 3) primera evaluación piloto (en otoño de 2002).

Sistema de evaluación del desempeño

19. Disponer de un sistema de evaluación del desempeño fiable y significativo es algo esencial en la gestión de los recursos humanos, ya que ese sistema informa procesos tan importantes como la selección, los ascensos o la prolongación de contratos. Se trata también de un instrumento de gestión esencial. No ha podido cumplirse con el plazo inicial (esto es, enero de 2001) para dar comienzo al proyecto, ya que hubo que ocuparse de modo prioritario de otros elementos esenciales de la reforma de la gestión de los recursos humanos (como las políticas de rotación y ascenso). La labor de revisión del sistema se iniciará durante la segunda mitad de 2002.

20. La técnica de evaluación de 360° fue aplicada experimentalmente en diciembre de 2001 con un pequeño grupo de administradores de nivel superior de la Sede. Se trata de un proceso de evaluación confidencial que lleva a cabo una empresa profesional exterior de consultores, en el que participan supervisores, pares y subordinados, y que está centrado en competencias de gestión específicas. La retroinformación de 360° contribuye a determinar cuáles son, en el plano individual, las necesidades de desarrollo específicas, y contribuye pues también a concentrarse en las medidas de desarrollo más importantes.

Ascensos

21. Los datos correspondientes a 2000-2001 muestran que se ha vuelto a un nivel “normal” en lo tocante a los ascensos, pasándose de ascensos para casi 30% del personal en 1998-1999 a menos de 10% en 2000-2001. De esos datos se desprende que la mayor parte de los ascensos se han conseguido gracias a un procedimiento competitivo (53%, en vez de 12% mediante un procedimiento competitivo en 1998-1999), lo que muestra que hay una tendencia a volver a métodos prudentes y racionales para los ascensos. Se ha abandonado la práctica de los ascensos a título personal y por méritos.

22. El examen del sistema actual de ascensos terminó en diciembre de 2001, finalizándose también las propuestas para una nueva política de ascensos. La política se pondrá en práctica durante la segunda mitad de 2002, tras consultas oficiales con los representantes del personal y con el Consejo Consultivo de Políticas de Personal (ACPP). El principal elemento de la política propuesta es que el ascenso ha de estar basado en el mérito y ha de concederse esencialmente mediante un procedimiento de contratación competitivo. El correspondiente procedimiento -una secuencia que va de G a P- ha de estar también integrado en un marco más amplio de promoción de las perspectivas de carrera, que abarcará otros aspectos, como la movilidad interna, el enriquecimiento del trabajo y el aprendizaje permanente.

Definición y clasificación de los puestos

23. En noviembre de 1999, el Director General decidió que la aplicación al 1° de enero de 2000 del sistema de clasificación de puestos en siete grados para el Cuadro de Servicios Generales de la Sede sería temporal, y que se llevaría a cabo un nuevo ejercicio de clasificación de los puestos sobre la base de una norma de clasificación revisada para el Cuadro de Servicios Generales. Se han finalizado la labor de elaboración y las pruebas de las nuevas normas de clasificación en siete niveles. Las nuevas normas coinciden en muchos aspectos esenciales con las características correspondientes de otras normas del Cuadro de Servicios Generales del sistema de las Naciones Unidas, son de fácil manejo, técnicamente racionales, y permiten evaluar lógicamente toda la gama de actividades de los puestos de los servicios generales.

24. Se ha preparado también toda una serie de descripciones de puesto generales que pueden aplicarse a casi las tres cuartas partes de los puestos de los servicios generales, y que están validándose actualmente. Otra etapa importante en el ejercicio de clasificación de puestos va a ser la evaluación de todas las descripciones de puestos autorizadas (generales y no generales) por un comité de evaluación experimentado compuesto tanto por directivos como por otros funcionarios. Se espera que esta evaluación pueda llevarse a cabo en junio-octubre de 2002.

25. La Conferencia General (Resolución 31 C/73) aprobó la creación de una reserva para clasificaciones de 1.500.000 dólares para el bienio actual. En el marco de la creación de dicha reserva, se asignaron en marzo de 2002 a los Sectores y Oficinas presupuestos basados en sus gastos de personal tal y como figuran en el documento 31 C/5 Aprobado, invitándoseles a que presentaran sus prioridades en materia de reclasificación de sus puestos del Cuadro Orgánico y

Categorías Superiores y del de Servicios Generales, en la Sede y fuera de la Sede. Los resultados del ejercicio podrán presentarse en su forma definitiva en junio de 2002.

26. Se ha presentado al colectivo de los subdirectores generales un nuevo proyecto de política de clasificación de los puestos y se ha previsto que éste se ponga en práctica en 2002. Al hacer hincapié en la importancia de la clasificación como instrumento de gestión esencial, la política confirma lo que constituye el objetivo fundamental de la clasificación –la determinación y el mantenimiento del valor relativo de los distintos puestos, esto es, garantizar que se da la misma categoría a los puestos con obligaciones y atribuciones equivalentes-, y proporcionar también, en un último término, un marco para la administración de los sueldos.

Nueva política de rotación

27. Se ha establecido una nueva política de rotación a fin de respaldar la estrategia de la descentralización en el plano organizativo. Esta política se pondrá en práctica en la segunda mitad de 2002, después de consultas oficiales con los representantes del personal y el Consejo Consultivo de Políticas de Personal (véase el párrafo 43, *infra*). El principal objetivo de la política es fomentar la movilidad entre la Sede y las Oficinas fuera de la Sede, de modo bien organizado, gracias a un procedimiento que integre plenamente la rotación en el fomento de las perspectivas de carrera del personal y que tenga en cuenta las necesidades de funcionamiento. El procedimiento va a comprender, en particular, un ciclo anual de rotación, la introducción de un periodo máximo de destino en cada lugar de servicio, medidas específicas para la rotación del personal subalterno, y la introducción de medidas de apoyo como el programa de mentores.

Programa de promoción de las perspectivas de carrera

28. El reciente nombramiento de un oficial de promoción de las perspectivas de carrera en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha permitido el inicio del correspondiente programa. Se someterán a la aprobación de la Administración durante la segunda mitad de 2002 propuestas para una política y un programa de promoción de las perspectivas de carrera o de evolución profesional. Dichas propuestas abarcarán también la cuestión de la movilidad interna del personal de servicios generales. El oficial para la promoción de las perspectivas de carrera proporcionará también asesoramiento al respecto al personal.

Recompensas y reconocimiento

29. Se han preparado propuestas preliminares sobre un programa de recompensas y reconocimiento. Tras consultas con el personal, se decidió aplazar por el momento el inicio de dicho programa hasta que estuvieran reunidas todas las condiciones de éxito, lo cual significa en particular disponer de un instrumento de gestión de los resultados confiable que permita respaldar de modo efectivo dicho programa.

Formación y perfeccionamiento del personal

30. El presupuesto para formación en la Organización alcanza ahora los 3 millones de dólares para el bienio 2002-2003, lo que significa que se ha multiplicado por más de 7 el presupuesto asignado durante el bienio anterior. Se ha preparado y sometido a las correspondientes autoridades administrativas un plan de formación de dos años.

31. Además de las actividades de formación ordinarias y en curso como la formación en materia de tecnologías de la información e idiomas, el plan abarca los siguientes aspectos: liderazgo y gestión del cambio, gestión de proyectos, gestión del tiempo, capacidades de supervisión, creación de equipos y formación de oficiales administrativos. Comprende también actividades de adquisición

de conocimientos, cuyo objetivo es mantener y mejorar los conocimientos generales del personal. Por último, el plan comprende también nuevos elementos como el aprendizaje electrónico y la formación para la promoción de perspectivas de carrera.

32. El programa de liderazgo y gestión del cambio está destinado a funcionarios de la categoría P-5 y categorías superiores encargados de la gestión de Oficinas fuera de la Sede o de unidades relativamente importantes en la Sede. El objetivo general de dicho programa es fomentar una auténtica cultura del liderazgo y la gestión en la UNESCO mediante el fortalecimiento de las capacidades de directivos de alto nivel y nivel intermedio en campos como:

- el liderazgo y la gestión del personal;
- las funciones, atribuciones y estilos de dirección en la UNESCO;
- la influencia de la personalidad y la cultura en la gestión;
- la gestión del cambio y la reforma;
- el pensamiento estratégico y la gestión;
- el aprendizaje y fortalecimiento organizativos;
- la descentralización, la delegación de autoridad, el fortalecimiento de la capacidad de decisión y la rendición de cuentas;
- la gestión de los recursos humanos;
- la gestión de los recursos financieros;
- la movilización de recursos;
- la supervisión.

33. Se ha avanzado en la definición del programa, y el primer curso piloto ha sido previsto para fines de junio de 2002. El programa va a comprender un ejercicio de retroinformación de 360° para cada participante antes de la sesión, así como un programa de preparación individual.

34. Los talleres sobre capacidades de supervisión para los funcionarios hasta la categoría P-4 tienen como objetivo el fomento y la mejora de las capacidades de gestión de los funcionarios. Van a contribuir también al desarrollo de los conocimientos de los participantes en materia de técnicas de planeamiento, gestión y evaluación del desempeño profesional. Se celebraron tres sesiones durante el último bienio y se han previsto cuatro en 2002-2003.

35. El programa de talleres de formación para oficiales administrativos está encaminado a fortalecer las capacidades administrativas de la Secretaría, en particular fuera de la Sede, donde se necesitan oficiales administrativos competentes para que funcione de modo eficaz la nueva red sobre el terreno. Se está reestructurando el curso a fin de tener en cuenta las funciones de los oficiales administrativos en un entorno descentralizado e integrar el aprendizaje de aptitudes en materia de gestión y solución de los problemas. El curso va también a favorecer el desarrollo de una red de oficiales administrativos. Se ha elaborado un nuevo “perfil” del oficial administrativo. El primero de los nuevos cursos va a organizarse durante la segunda mitad de 2002, y se han previsto otros tres durante este bienio.

36. Se celebraron sesiones de formación para la creación de equipos en tres Oficinas fuera de la Sede (Dakar, Harare y Nueva York) en 2000-2001, y va a celebrarse otra en Bangkok en febrero de 2002. Se han previsto otros cinco cursos más para 2002-2003. Estos cursos son un elemento esencial del plan de formación de la UNESCO, ya que contribuyen a fomentar o fortalecer aptitudes

esenciales para el trabajo en equipo y, por consiguiente, a que aumente la eficacia de los funcionarios.

37. Los programas de formación en materia de tecnologías de la información e idiomas son pilares del programa de formación. Durante el bienio 2000-2001, se ha impartido una formación en toda una serie de programas de tecnologías de la información a un total de 680 funcionarios. Se han llevado también a cabo investigaciones a fin de introducir un sistema de aprendizaje electrónico sobre tecnologías de la información para la Sede y algunas Oficinas Regionales. Se ha preparado e iniciado en la Sede (véase el documento 164 EX/5, Parte II, para más información) un programa especial de formación para usuarios del nuevo sistema de finanzas y presupuesto (FABS). El aprendizaje de idiomas sigue teniendo mucho éxito, ya que entre 200 y 250 alumnos se inscriben cada año en promedio. Se ha previsto ampliar y mejorar, en 2002-2003, los servicios de formación para el aprendizaje de una segunda lengua de trabajo.

Nuevos acuerdos contractuales

38. Se ha finalizado en 2001 un examen general de todos los acuerdos contractuales. Se puso de relieve la necesidad de revisar algunos de los instrumentos actuales, en particular para atender de modo más adecuado las necesidades en materia de dotación de personal a breve y mediano plazo. Se puso también de manifiesto la necesidad de armonizar los instrumentos contractuales utilizados en las Oficinas fuera de la Sede. Como seguimiento del examen, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos estableció un nuevo marco contractual, que comprende los nombramientos de duración limitada (ALD) y un contrato de servicios revisado, así como un acuerdo de servicios especiales (SSA) revisado. Este nuevo marco ha empezado ya a aplicarse. Va a finalizarse, durante la segunda mitad de 2002, un contrato revisado para supernumerarios. Se ha llevado también a cabo un examen de los contratos de consultor, del que se desprende que es necesario modificar algunas de las modalidades de este tipo de contrato.

Relaciones entre el personal y la Administración

39. Se ha reactivado recientemente el Consejo Consultivo de Políticas de Personal (ACPP), celebrándose elecciones a fines de marzo de 2002; este Consejo va a volver a desempeñar sus funciones de importante foro para el proceso de consulta sobre política de personal. El Consejo Consultivo examinará las propuestas de política en todos los ámbitos de la gestión de recursos humanos, y en particular en lo relacionado con la contratación, los ascensos, la clasificación y la rotación.

Bienestar del personal

40. La importancia de la adopción de “medidas de apoyo a la familia” quedó claramente establecida en 1995 en el programa relacionado con “el trabajo y la familia” del CAC, en el que se hace hincapié en los vínculos entre las medidas de apoyo a la familia y el bienestar del personal. En este contexto, se ha introducido en abril de 2002 una política sobre el trabajo y la familia en la UNESCO, que comprende una amplia gama de medidas, y cuyo objetivo es conseguir un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida familiar del personal.

41. Estos son los principales elementos de estas nuevas políticas de apoyo a la familia:

- la introducción de una licencia de paternidad, por un máximo de ocho semanas;
- la extensión del periodo de licencia por adopción a ocho semanas, la extensión de ésta a los padres adoptivos de sexo masculino y su aplicación a niños adoptados hasta los 18 años;

- la introducción de una licencia para padres, como licencia especial sin sueldo y hasta tres años de duración, con garantía de reincorporación;
- la concesión de cuatro semanas de licencia de maternidad ampliada en circunstancias excepcionales, así como para la lactancia materna;
- la concesión de horas para la lactancia materna;
- la introducción de dispositivos sobre horarios flexibles de trabajo tras las licencias por motivos familiares;
- la racionalización de algunos dispositivos actuales de licencia por motivos familiares, y la concesión de licencias apropiadas para casos de emergencia relacionados con asuntos familiares.

42. Gracias a estas medidas, la UNESCO contribuye a crear un entorno laboral favorable a la familia y proporciona a sus funcionarios toda una serie de beneficios cuyo nivel es comparable, cuando no superior, a los que brindan otros organismos de las Naciones Unidas que aplican el programa relacionado con el trabajo y la familia.

43. Esta labor va a verse complementada con mejoras en el servicio médico, en particular para la prevención de enfermedades crónicas graves y la gestión del estrés, y una mejor gestión del programa de servicios sociales. A fin de acelerar la puesta en práctica de estas medidas, que son consideradas como contribuciones importantes a la mejora del bienestar y la moral del personal, el Director General propone que se asignen a estos efectos 150.000 dólares de fondos arrastrados del bienio anterior.

44. Habida cuenta de lo que precede, el Consejo Ejecutivo podría considerar la adopción de la siguiente decisión:

El Consejo Ejecutivo,

Habiendo examinado el documento 164 EX/5 (Parte I),

Toma nota de la labor realizada para revisar la política de personal, y en particular la contratación, los ascensos, la rotación, los acuerdos contractuales, las perspectivas de carrera y el bienestar del personal, así como del correspondiente plan y calendario;

Toma nota en particular de la importante reducción del número excesivo de cargos de alto nivel en la estructura de la Secretaría, así como del número de funcionarios de categoría D-1 y superiores;

Invita al Director General a que siga aplicando la nueva política de personal y le presente un informe al respecto en su 166ª reunión.

ANNEX

Plan of action and timetable of the staff policy reform (until 2004)

Actions	2001												2002												2003																							
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
I. Recruitment																																																
I.1 - Prepare annual recruitment plans													■																																			
I.2 - Organize training of National Commissions on recruitment issues	■															■															□															□		
I.3 - Field recruitment missions to selected regions																									□															□								
I.4 - Increase annual intake of Young Professionals to 20 (per biennium)													10															10																				
I.5 - Review recruitment process													■																																			
I.6 - Decentralization of certain recruitment functions to Sectors																									□																							
I.7 - Develop and implement new Internet-based software for candidatures													■												□																							
I.8 - Establish rosters of pre-qualified candidate including roster of tested secretarial candidates																									□																							
II. Staff performance, career development and mobility																																																
II.1 - Develop competencies for senior managerial posts and develop competency based																									■																							
II.2 - Develop generic job profiles and competencies for P-1 to P-4 posts																									■																							
II.3 - Develop generic job profiles and competencies for GS posts and complete GS conversion to new classification standard	■												□																																			
II.4 - Develop and implement new performance appraisal system																									□																							
II.5 - Review promotion process and implement new promotion policy													■												□																							
II.6 - Develop & implement career development programme																									■																							
II.7 - Develop and implement rotation scheme	■												□																																			
II.8 - Develop reward and recognition scheme																									□																							
II.9 - Develop and implement classification policy	■												□																																			
II.10 - Review current classification process with new HR software																									□																							
III. Staff training and development																																																
III.1 - Organize Senior Management Symposium	■																								□																							
III.2 - Organize leadership and change Management Workshops for P-5 and above																									□ □ □ □ □																							

Plan of action and timetable of the staff policy reform (until 2004)

Actions	2001					2002					2003																							
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
III.3 - Organize Supervision skills training programmes for staff at P-3 and Senior GS level																																		
III.4 - Implement Teambuilding Training Programme																																		
III.5 - Implement AO training for new Clusters																																		
III.6 - Implement training courses for GS staff																																		
III.7 - Implement training programme in IT for knowledge sharing and use (continuous)																																		
III.8 - Launch External Studies Programme & develop study policy																																		
III.9 - Implement Project Management training																																		
IV. New working arrangements																																		
IV.1 - Review contractual arrangements																																		
V. Personnel Administrative processes																																		
V.1 - Review some entitlements and simplify administrative processes																																		
V.2 - Review function/authorities and identify those to be delegated to Executive Offices																																		
V.3 - Develop and implement new "one stop shop" approach in personnel administration																																		
V.4 - Identify training needs and develop training plan for staff in new Services Section																																		
VI. Staff management Relations																																		
VII.1 - Re-establish staff-management consultative committee																																		
VII. Staff Well Being																																		
VI.1 - Implement measures to improve work-famil balance of staff members																																		
VI.2 - Develop policy on prevention and resolutic of harassment.																																		
VIII. Communication																																		
VIII.1 - Develop and publish HRM newsletter, adressed to all staff																																		
IX. HRM Transformation																																		
IX.1 - Reform and restructure HRM																																		

164ª reunión

164 EX/5
Parte II
PARÍS, 29 de abril de 2002
Original: Inglés

Punto 3.1.2 del orden del día provisional

**INFORME DEL DIRECTOR GENERAL
SOBRE EL PROCESO DE REFORMA**

PARTE II

NUEVOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

RESUMEN

De conformidad con las Decisiones 160 EX/3.1.2 y 161 EX/3.1.2 del Consejo Ejecutivo, el Director General presenta un informe sobre los progresos realizados en cuanto a la ejecución de la reforma, incluidos la política de personal, los nuevos instrumentos de gestión y la descentralización.

La Parte II del informe está dedicada a la introducción de un nuevo sistema integrado de información para la gestión, que abarca el programa y presupuesto, las finanzas y la contabilidad, y los recursos humanos y la nómina.

Proyecto de decisión: párrafo 41.

Introducción: el nuevo sistema de información integrado

1. De conformidad con la Resolución 30 C/84 y como se explicó en el documento 162 EX/39, la Organización está sustituyendo sus antiguos sistemas informáticos, cuyo manejo es engorroso y que adolecen de fragilidad, por un sistema moderno e integrado de información para la gestión (véase la Figura 1), con objeto de lograr un necesario aumento de la eficacia y de mejorar los servicios que se prestan a los órganos rectores, los Estados Miembros y demás interlocutores de la UNESCO, así como la calidad de la información de que dispone la administración.
2. Se considera que el sistema, cuyos principales componentes abarcan el programa y presupuesto, las finanzas y la contabilidad, y los recursos humanos y la nómina, no sólo es un mecanismo de apoyo fiable, sino también un instrumento de cambio necesario para transformar a la UNESCO en una organización moderna que aplique una política de gestión basada en los resultados, con miras a extender su influencia internacional en sus esferas de competencia.

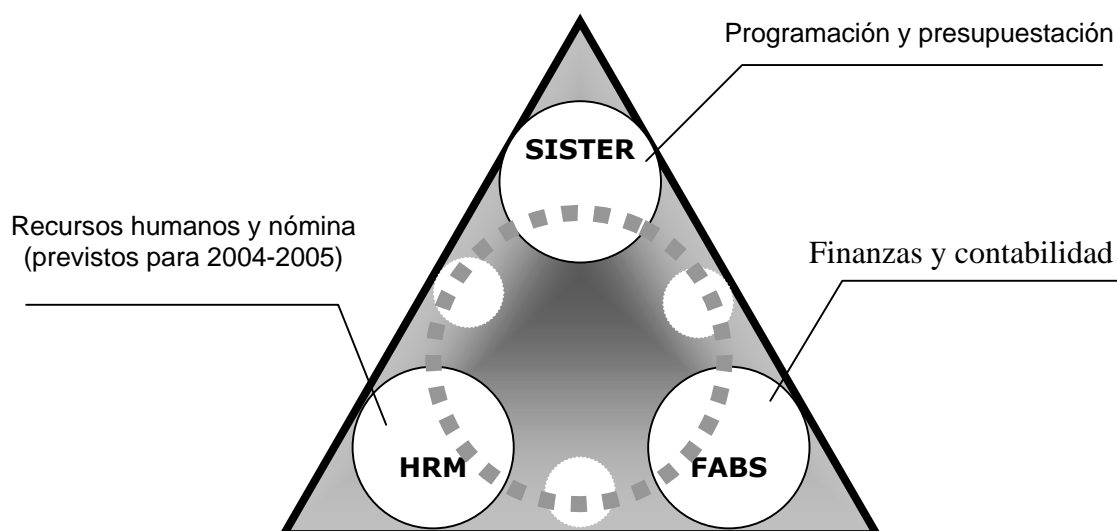


Figura.1: Nuevo sistema integrado de información para la gestión

3. El SISTER (Sistema de Información sobre las Estrategias, las Tareas y la Evaluación de los Resultados) abarca toda la programación de la UNESCO, subdividida en Gran Programa, Programa, Subprograma, Eje de acción y actividades. Sirve para preparar el Programa y Presupuesto y los proyectos extrapresupuestarios, y para supervisar su ejecución comparando los progresos realizados con los resultados esperados, lo cual permite realizar una mejor evaluación del rendimiento y mejorar los programas. La UNESCO ha elaborado el programa informático correspondiente específicamente a este efecto.

4. El **FABS** (Sistema de Finanzas y Presupuesto) es un sistema que gestiona todos los recursos financieros y materiales necesarios para la ejecución de los programas, registra todas las transacciones y las contabiliza. Basado en el programa informático SAP R/3, disponible en el



Figura. 2: Interacción entre los sistemas SISTER y FABS

mercado y adaptado a las necesidades de la Organización, se utiliza para la gestión del Presupuesto Ordinario, los fondos extrapresupuestarios, las adquisiciones, los viajes en misión oficial, la tesorería y la contabilidad. Cada función se apoya en un módulo especial de SAP. Entre otras ventajas, el sistema permite acceder instantáneamente a la información financiera, reducir el trabajo administrativo y delegar responsabilidades directamente a los usuarios.

5. El futuro componente de **HRM** facilitará la gestión y la administración racionales de los recursos humanos de la Organización, incluidas las nóminas y demás prestaciones a que tiene derecho el personal. Aún no se ha determinado qué programa informático básico se utilizará para este componente.

6. Los conceptos de SISTER y FABS son diferentes, pero sus funciones son complementarias. La combinación de ambos sistemas garantizará todo el proceso de preparación y ejecución de los programas, desde la planificación hasta la supervisión y la presentación de informes, pasando por la ejecución (véase la Figura 2).

SISTER: de la concepción a la madurez operativo

7. La reforma de la UNESCO tiene por principal objetivo reemplazar el modo de funcionamiento de la Organización basado en la ejecución planificada de diferentes programas inspirados en su mandato por otro que se centre en la obtención efectiva de resultados que correspondan mejor a ese mandato. Si bien en el pasado bastaba con dividir una esfera de actividades en ámbitos más limitados en los que se tomaban varias iniciativas más o menos representativas de la esfera en cuestión, ahora se debe determinar cuidadosamente qué cambios

concretos puede aportar esta Organización en el plano mundial, donde intervienen otros muchos actores y, a partir de ahí, definir los medios y las metodologías que permitirán lograrlo, mediante un proceso en el que se correlacionen y se ajusten los fines y los medios, lo cual, en definitiva, constituye una estrategia.

8. Este cambio de perspectiva tiene por finalidad acabar con la multiplicación y la dispersión de actividades que caracterizaban la programación tradicional e instaurar en su lugar la concentración y la estrecha coordinación de iniciativas y actividades de modo que se puedan obtener los resultados deseados. La transición de un tipo de programación al otro pudo efectuarse únicamente por medio de un programa de capacitación a gran escala y la elaboración de un instrumento especial de programación informática, basado enteramente en la lógica de un esfuerzo concertado por obtener resultados que tengan un efecto acumulativo. En los últimos tres años, la UNESCO ha estado elaborando el programa SISTER, y ahora lo ha transferido a toda su programación, tras un largo proceso de concepción colectiva, de perfeccionamiento y de formación del personal a gran escala, no sólo en la utilización del programa, la cual es relativamente sencilla, sino ante todo en la programación y la gestión basadas en los resultados.

9. En noviembre de 2001 y marzo de 2002, se utilizó por primera vez de manera sistemática el sistema SISTER para preparar, negociar y aprobar los planes de trabajo para 2002-2003 (documento 31 C/5). Todas las actividades previstas para este bienio, tanto en la Sede como en las Oficinas fuera de la Sede, fueron programadas mediante SISTER en el marco de las iniciativas dimanantes de los principales ejes de acción aprobados por la Conferencia General. El programa SISTER atribuye a cada actividad un número que se convierte en su código presupuestario que deberá transferirse a FABS para la ejecución financiera. A medida que se van ejecutando las diferentes actividades, se compilan los datos financieros correspondientes en este nivel en FABS y luego se transmiten a SISTER, lo cual permite supervisar diariamente la labor de la Organización a todos los niveles (Figura 2).

10. Además, los funcionarios pertinentes de todos los niveles podrán introducir trimestralmente en sus respectivas secciones en SISTER su evaluación de los avances realizados con respecto a los resultados que se han propuesto obtener. Esto permitirá un control cualitativo periódico de cada elemento de los programas, así como una evaluación global de los progresos realizados a todos los niveles, desde las actividades hasta los grandes programas. Se prevén exámenes periódicos de los avances realizados en cada sector, a fin de analizar la información que se haya incorporado al sistema y la manera en que ésta se utiliza en la planificación, la gestión y el seguimiento de los programas.

11. La introducción de SISTER no planteó ningún problema grave, ya que los usuarios habían recibido una formación y se había ajustado el sistema durante el ejercicio de elaboración del documento 30 C/5. Los planes de trabajo en SISTER se aprobaron a finales de marzo de 2002, esto es, aunque un poco más tarde de lo que se había previsto inicialmente (febrero de 2002), dentro del mismo plazo, sino antes, que en el bienio anterior, con la ventaja de que estaban desde el principio en un formato adaptado al seguimiento, la presentación de informes, la evaluación y la auditoría.

Puesta en funcionamiento del sistema FABS en la Sede

12. De conformidad con el calendario presentado en el documento 162 EX/39, a fines de diciembre de 2001 el equipo del proyecto FABS había terminado prácticamente la configuración de SAP, la experimentación del sistema con respecto a los requisitos del plan maestro y la elaboración de los rubros técnicos destinados a los usuarios (“user scripts”). Entre enero y febrero

de 2002 se efectuaron algunas tareas pendientes relativas a la mejora de la interfaz y la experimentación. En enero de 2002 se lanzó el sistema FABS con interfaces prioritarias en la Sede.

13. A partir del 21 de enero de 2002, se ha utilizado gradualmente el sistema en distintos tipos de operaciones financieras: el pago de los sueldos de los funcionarios y supernumerarios, las solicitudes de reembolso a la CSM y otros pagos, en particular los correspondientes a los compromisos de 2001 y los anticipos a los consultores y de los viajes en misión oficial. Desde que se aprobaron los planes de trabajo, a fines de marzo de 2002, el sistema se ha utilizado para ejecutar el presupuesto aprobado para 2002-2003.

14. Paralelamente, y gracias a una donación del Reino Unido (£ 750.000), HRM pudo iniciar la formación de los usuarios de FABS, que se impartió a 350 usuarios prioritarios en la Sede de la UNESCO de enero a marzo de 2002. Los cursos comprendieron varios módulos de formación sobre los principales aspectos de FABS, y su duración varió entre uno y tres días. El contenido de las clases se decidió en colaboración con una empresa de formación exterior, basándose en el material y las indicaciones que suministró la UNESCO. Para facilitar la formación, se instauró un sistema de aprendizaje en línea denominado “KnowHow” con el que los usuarios de FABS pueden consultar e imprimir si fuera necesario, las guías sobre métodos (“Procedural Guides”) en las que se encuentran los procedimientos de FABS y las transacciones SAP conexas necesarias para su labor profesional. Como es un sistema en línea, los materiales se podrán actualizar rápidamente cada vez que sea menester. Además, una vez acabado el cursillo de formación y de regreso a su trabajo, los usuarios podrán perfeccionar sus competencias gracias a las simulaciones guiadas de SAP. La formación estuvo a cargo de profesores exteriores que trabajaron conjuntamente con instructores de la UNESCO. Gracias a esta transferencia de conocimientos, en el futuro la UNESCO podrá organizar la formación interna sobre FABS con sus propios recursos.

Problemas aparecidos y medidas adoptadas

15. La introducción de un nuevo sistema suele ser difícil, sobre todo cuando el sistema, o su entorno, son complejos. En este caso particular se introdujo un sistema complejo en un entorno que también lo es. Es preciso recordar que SISTER y FABS son dos sistemas muy distintos cuya integración presenta algunas dificultades objetivas, técnicas y de organización. A la complejidad técnica se suman el problema que constituye un presupuesto limitado y el hecho de que la Organización ha funcionado durante decenios de una manera totalmente distinta, lo cual será difícil cambiar o abandonar.

16. A este respecto, sería preciso señalar que todas las organizaciones de las Naciones Unidas que han cambiado o están cambiando sus sistemas de información han experimentado problemas. En algunas de ellas, pasó hasta un año entre la fecha en que se los puso en funcionamiento y el momento en que alcanzaron la estabilidad.

17. En el caso de SISTER se registraron varios problemas fuera de la Sede, ya que algunas oficinas, a pesar de la asistencia que se les ha prestado por teléfono y correo electrónico, todavía no dominan esta nueva herramienta, en particular en lo que se refiere a las nuevas responsabilidades que se les ha asignado en el marco de la descentralización. En las oficinas (y en un instituto) donde se pudo organizar una formación sobre el terreno (Brasilia, Dakar, El Cairo, Ginebra, Montevideo, Montreal, Nueva Delhi y Venecia), estos problemas se resolvieron con facilidad. Se proseguirán e incrementarán los esfuerzos destinados a impartir formación y prestar asistencia sistemáticas al personal fuera de la Sede.

18. Las prolongadas demoras de ciertos pagos fueron uno de los problemas concretos relacionados con la introducción de FABS. Los sectores no pueden preparar los contratos en el sistema, y por lo tanto abonar los pagos con normalidad, mientras no se hayan transferido las asignaciones presupuestarias a FABS. Hasta entonces, los pagos sólo se pudieron hacer manualmente. Durante esa fase de transición, se recibieron varios miles de solicitudes de pago que se debieron tramitar manualmente, lo cual creó una sobrecarga de trabajo. Para resolver este problema, se tomaron distintas disposiciones, comprendido el refuerzo específico del personal de los servicios pertinentes. Al 14 de marzo de 2002, todas las nuevas solicitudes de pago se tramitan en FABS y se espera haber reabsorbido el volumen de trabajo acumulado a principios de mayo de 2002.

19. También se produjeron demoras en el reembolso de los gastos de atención médica de los funcionarios. Para solucionar el problema se creó una interfaz especial, que se terminó y probó en febrero de 2002. Desde entonces, se ha reabsorbido el volumen de trabajo acumulado y el reembolso de los gastos de salud se tramita normalmente a intervalos periódicos.

20. Algunos problemas no se debieron a los sistemas mismos, sino a decisiones que se tomaron al configurarlos y que, aunque eran lógicas, no resultaron suficientemente completas o no se ajustaban a la ejecución práctica de los programas y proyectos. Estos errores encontrados tanto en SISTER como en FABS ya han sido o están siendo corregidos.

21. Debido a las restricciones presupuestarias de FABS, la formación sobre este sistema empezó más tarde de lo previsto y hubo que concentrarla inicialmente en los usuarios “prioritarios” de las distintas unidades. Además de los cursos de formación tradicionales, se impartió asistencia durante las horas de trabajo a ciertos funcionarios. A un nivel más general, se creó una estructura especial para responder a las consultas de los usuarios y resolver los problemas técnicos. A partir de la experiencia adquirida en la primera fase de la formación, se ha revisado la estructura del curso, se ha enriquecido el contenido de la formación y se ha ajustado el calendario de la fase 2 que se ha previsto organizar entre el 15 de abril y el 26 de julio de 2002 (véase el párrafo 27 más adelante).

22. La primera serie de cursos puso de manifiesto que no sólo se debían transmitir los conocimientos técnicos necesarios para realizar determinadas operaciones, sino que además era preciso contribuir a que los administradores y los funcionarios en general entendieran mejor el razonamiento que condujo a concebir este sistema y las nuevas funciones y responsabilidades que entraña su utilización. Con este propósito, a fines de abril de 2002 se organizaron dos series de sesiones de información para funcionarios de todos los sectores y servicios de la Sede y varios talleres especiales para administradores.

Dificultades previstas

23. Revisión y mejora de SISTER. La evolución de la Organización hacia un modo de funcionamiento más descentralizado, la aceptación cada vez mayor por los funcionarios de la programación basada en los resultados y la integración de SISTER con FABS, así como la rápida evolución de las tecnologías informáticas en general, supondrán, naturalmente, que se habrá de ajustar el programa SISTER. En realidad, los cambios ocasionados por la introducción de SISTER en la Organización y en su cultura laboral son la razón principal por la que será necesario revisar y mejorar el programa mismo. Se ha previsto hacerlo durante el período cubierto por el documento 31 C/4 (2002-2007) y ya se ha creado un grupo de trabajo especial para ello.

24. Difusión de FABS. El sistema FABS ya se usa actualmente en la Sede; se va poniendo paulatinamente en funcionamiento, a medida que un número cada vez mayor de usuarios recibe la formación adecuada y que se finalizan e introducen los nuevos procedimientos de trabajo. El próximo paso consistirá en ampliar gradualmente su utilización a las Oficinas fuera de la Sede. El equipo de FABS está elaborando un plan de acción concreto y una metodología en colaboración con la Contraloría de la Oficina de Coordinación de las Unidades fuera de la Sede y la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones. Mientras tanto, la introducción de los datos financieros de las Oficinas fuera de la Sede se centralizará en la Sede y las informaciones financieras globales destinadas a los especialistas del programa estarán disponibles en SISTER, al que tienen acceso todos los funcionarios.

25. Estabilización y ajuste de FABS. Tal como sucedió con SISTER, podría ser necesario ajustar y afinar el sistema FABS para que satisfaga las necesidades de los usuarios. En algunos casos será preciso mejorar la adaptación de SAP o los programas de interfaz. En otros, como se expuso en el párrafo 20, podría ser menester revisar algunas decisiones de carácter general y administrativo que se adoptaron durante la preparación del plan maestro. La dificultad estriba en satisfacer las necesidades de los usuarios del sistema sin perder de vista los principios que condujeron a instalarlo. Más aún, se deberían controlar y evaluar los beneficios de FABS para la Organización, para lo cual habrá que elaborar indicadores que midan el buen éxito de FABS, efectuar evaluaciones cualitativas de las mejoras y elaborar planes que aumenten la eficacia de la UNESCO gracias a la utilización de FABS.

26. Revisión de los procedimientos. Otra tarea importante que se deberá llevar a cabo para estabilizar el sistema es revisar las partes del Manual Administrativo que no coinciden con los nuevos procedimientos financieros aprobados por los funcionarios directivos superiores de la UNESCO. Será menester hacerlo para que nuestras normas administrativas recojan los nuevos principios de gestión que el sistema respalda. Un equipo reducido especializado ya está trabajando en la actualización del Manual Administrativo.

27. Formación. Se ha iniciado la segunda fase de la formación sobre el sistema FABS. A finales de julio de 2002, se habrá capacitado a unos 650 funcionarios¹. Para lograr este objetivo, habida cuenta de la limitada capacidad actual, los formadores internos instruirán a unas 150 personas, lo cual permitirá además crear una capacidad de formación interna para instruir en el sistema FABS a nuevos funcionarios y a las personas que pasen a desempeñar otras funciones o deban recibir una formación complementaria. En esta segunda fase, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha introducido varias mejoras basadas en los talleres de evaluación organizados después de la primera fase y en las observaciones enviadas por los sectores y las oficinas. Se han mejorado y actualizado las guías de métodos para la utilización del sistema (Procedural Guides on KnowHow) y se han revisado la estructura de los cursos. Los nuevos cursos comprenden clases de introducción y clases de elaboración de informes sobre gestión. Se hace más hincapié en los ejercicios prácticos y el planeamiento de los cursos se efectúa teniendo más en cuenta las necesidades de los destinatarios, y los grupos de capacitación se constituyen de manera más lógica por sectores y funciones. En los casos que se requiere una formación especial urgente, los sectores están experimentando un plan de formación basado en el autoaprendizaje guiado mediante un instrumento metodológico (KnowHow).

28. Apoyo y documentación para los usuarios. El equipo del FABS está elaborando guías que ayuden a los funcionarios a comprender el nuevo entorno de trabajo y a desenvolverse en él. En esas guías figurarán sobre todo las descripciones de los nuevos procedimientos financieros y consejos prácticos para que los usuarios comiencen a utilizar el sistema FABS lo antes posible.

¹ Usuarios ya capacitados que deben recibir formación complementaria.

29. Una nueva cultura de trabajo. La UNESCO recogerá los beneficios de su inversión una vez que todos, y en particular los administradores de categoría superior, hayan asimilado y puesto en práctica los nuevos principios de gestión que determinaron la concepción del sistema. A fin de lograr este objetivo será preciso un importante esfuerzo permanente de sensibilización.
30. El proyecto FABS comprende talleres de sensibilización destinados a los administradores (jefes de sección y cargos superiores), con miras a fortalecer el apoyo que esos funcionarios pueden aportar a la aplicación del sistema FABS y la consiguiente modificación de las formas de trabajar. Esos talleres estarán concebidos específicamente para ayudarlos a desempeñar su función de agentes de cambio en sus sectores y equipos de trabajo.
31. El meollo de la nueva cultura de trabajo es la transformación de una administración basada en tareas en una organización orientada hacia los procesos. En esta nueva organización, caracterizada por una mayor delegación de autoridad y una mayor transparencia, los funcionarios necesitarán más información que antes para llevar a cabo sus tareas. En consecuencia, deberán comprender mejor el proceso financiero global para adoptar, a su nivel, las decisiones adecuadas.
32. Además, el sistema FABS exige que los funcionarios tengan nuevas competencias y que la distribución de tareas y atribuciones en los servicios y entre los distintos servicios sea más eficiente. Las personas deberán actualizar sus conocimientos y adquirir otros nuevos para utilizar correctamente el sistema y aprovechar sus posibilidades de gestión. Se trata de una tarea fundamental en lo que hace al perfeccionamiento de los recursos humanos.
33. Futuro componente de HRM. Se prevé que en 2004-2005 se integrará en el sistema el componente de recursos humanos, aunque ya ha comenzado la labor preliminar con un análisis general de las bases de datos de recursos humanos a fin de racionalizar su arquitectura y su interacción. La concepción técnica del componente se determinará en estrecha colaboración con otras organizaciones de las Naciones Unidas. Se examinarán con particular atención las posibilidades de transferencias gratuitas y los acuerdos de costos compartidos entre dos o más organizaciones, con objeto de armonizar métodos y de efectuar economías presupuestarias.
34. Centro de competencias. Se está estableciendo un centro de competencias que se encargará de las futuras modificaciones de todos los componentes y prestará asistencia a los usuarios. Además de los especialistas actuales de ambos sistemas, SISTER y FABS, que ya han adquirido una valiosa experiencia, se contratará a varios expertos técnicos que conozcan el sistema SAP y demás sistemas de información para la gestión. El administrador de nuevos instrumentos de gestión recientemente nombrado se encargará de integrar todos los componentes del sistema y de sus futuras modificaciones.
35. En este contexto cabe señalar que, los sistemas SISTER y FABS no han sido elaborados e implantados por funcionarios de plantilla, sino por equipos de personal temporal dedicados a esa labor, método que se justificaba durante las fases de preparación e introducción. En el futuro, en cambio, todas las modificaciones y el apoyo relativos al conjunto de los sistemas de información se integrarán en la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones (DIT), reestructurada y fortalecida, que es el marco apropiado para ese tipo de operaciones.

Calendario

36 El calendario revisado del programa es el siguiente (véanse pormenores en el Anexo):

Tareas de ejecución	Previsión anterior	Previsión revisada
Presentar el sistema SISTER (preparación y convalidación de los planes de trabajo)	Noviembre de 2001-febrero de 2002	Marzo de 2002
Finalizar la configuración de SAP y ensayar el sistema FABS según el plan establecido	Agosto-diciembre de 2001	Cumple en gran parte el plan previsto (<i>algunas tareas de elaboración y ensayo de las interfaces se realizaron en enero-febrero de 2002</i>)
Preparar la documentación destinada al usuario final	Agosto-diciembre de 2001	Agosto de 2001-mayo de 2002
Organizar la formación en grupos de los usuarios del sistema FABS	Noviembre-diciembre de 2001	Enero-marzo de 2002
Iniciar la utilización del sistema FABS con interfaces prioritarias en la Sede y para un núcleo básico de usuarios	Enero de 2002	Enero-febrero de 2002
Ampliar el sistema a otros usuarios de la Sede e impartir la formación necesaria	Febrero-junio de 2002	Abril-julio de 2002
Ampliar gradualmente el sistema a las Oficinas fuera de la Sede y a los Institutos	Julio de 2002-diciembre de 2003	Sin modificación

Financiación y costos

37. En su Resolución 30 C/84, la Conferencia General estimaba que el presupuesto total para sustituir los sistemas de la UNESCO de gestión del presupuesto, las finanzas, los recursos humanos y las nóminas era del orden de los 19 millones de dólares estadounidenses, de los cuales 10,7 millones se asignarían al sistema de finanzas y presupuesto que se pondría en práctica en 2000-2001.

38. En diciembre de 2001, una vez que el sistema FABS se instaló, configuró y verificó, el gasto total ascendía a menos de 9 millones de dólares –que cubrían los costos directos del personal del proyecto, los servicios contratados, las licencias SAP, los costos del equipo y los gastos fijos-, suma que fue sufragada en parte con 7 millones de dólares procedentes del presupuesto del Programa Ordinario. Los 2 millones de dólares restantes fueron donados por el Japón. Alemania facilitó una donación de 500.000 euros por la empresa SAP. Además, el Reino Unido ha donado 750.000 libras esterlinas para gastos de formación en FABS. Esta cantidad es inferior a la que se había previsto en un principio, debido a que, por haberse revisado la amplitud y el calendario del proyecto, algunos de sus elementos como la conexión de las Oficinas fuera de la Sede y los Institutos, fueron retrasados hasta 2002-2003, de acuerdo con el nuevo enfoque gradual.

39. En su 162ª reunión, el Consejo Ejecutivo tomó nota de que las necesidades presupuestarias del Programa en 2002-2003 se estimaban en 10,5 millones de dólares estadounidenses y de que se disponía de sólo 5 millones con cargo al Presupuesto Ordinario, de manera que, “para cubrir la financiación total del proyecto FABS (Sistema Financiero y Presupuestario) faltan 5,5 millones de dólares”, e instó “a los Estados Miembros a contemplar la posibilidad de aportar contribuciones voluntarias para prestar apoyo a las actividades que se realizan en este campo” (Decisión 162 EX/7.14). A la fecha, aparte de las que ya se han mencionado, no se han recibido nuevas

contribuciones. Los fondos disponibles para 2002-2003 ascienden a 5,4 millones de dólares estadounidenses.

40. En este contexto, el Director General renueva su llamamiento a los Estados Miembros para que hagan contribuciones voluntarias. Entretanto, y tomando en consideración otras necesidades prioritarias de la Organización, propone asignar al proyecto FABS 1,1 millones de dólares estadounidenses más y 300.000 dólares estadounidenses más a SISTER, con cargo a los fondos arrastrados del bienio 2000-2001, en el entendimiento de que ulteriormente habrá que allegar fondos adicionales.

41. El Consejo Ejecutivo podría desear considerar el siguiente proyecto de decisión:

El Consejo Ejecutivo,

Habiendo examinado el documento 164 EX/5 (Parte II),

Toma nota de la labor realizada para implantar el nuevo sistema integrado de información para la gestión;

Acoge con beneplácito la transición tal como se ha producido en la práctica hacia una programación y una presupuestación basadas en resultados, en particular gracias a la utilización sistemática del Sistema de Información sobre las Estrategias, las Tareas y la Evaluación de los Resultados (SISTER) en la preparación y la ejecución de los planes de trabajo de la Organización para 2002-2003;

Acoge con beneplácito asimismo la puesta en marcha del nuevo Sistema Financiero y Presupuestario (FABS) en la Sede y exhorta a que se despliegue decididamente en toda la Secretaría;

Toma nota de los problemas surgidos durante la implantación de los nuevos sistemas de información para la gestión y de las medidas adoptadas o planeadas para solucionarlos;

Toma nota en particular de que todavía no está garantizanda la financiación completa del programa de nuevos instrumentos de gestión;

Reitera su llamamiento a los Estados Miembros a que contemplen la posibilidad de aportar contribuciones voluntarias para complementar el presupuesto existente y expresa su reconocimiento a Estados Miembros que ya lo han hecho;

Invita al Director General a que prosiga la ejecución del Programa sobre los Nuevos Instrumentos de Gestión y a que le presente en su 166ª reunión, un informe sobre los progresos alcanzados.

ANNEX

Action Plan and Timetable of the Structure and Management Reform (until 2004)

Actions	2001					2002					2003																		
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
I. Secretariat structure and staffing																													
<i>Announce new structure</i>	03 Jul																												
<i>Prepare organizational charts, staffing tables and D post descriptions</i>	[Bar from Jul to Sep 2001]																												
<i>Review and certify director post descriptions</i>	[Bar from Sep to Oct 2001]																												
<i>Cofirm incumbents of D posts in new structure</i>	◆ 03 Oct																												
<i>Abolish D posts not in new structure</i>	◆ 03 Oct																												
<i>Replace D posts with P posts as appropriate</i>	[Bar from Oct 2001 to Jun 2002]																												
<i>Identify solutions for directors who do not fit into structure</i>	[Bar from Oct 2001 to Jun 2002]																												
<i>Complete transition to new structure</i>	[Bar from Jul 2001 to Jun 2002]																												
II. Management systems and tools																													
<i>Revise and finetune rules and procedures</i>	[Bar from Oct 2001 to Jun 2002]																												
<i>Introduce SISTER; prepare and validate work plans for 2002-2003</i>	[Bar from Jul 2001 to Jun 2002]																												
<i>Ensure SISTER maintenance and adjustment</i>	[Bar from Jul 2002 to Jun 2003]																												
<i>Configure SAP and test FABS against blueprint</i>	[Bar from Jan 2002 to Jun 2002]																												
<i>Prepare FABS end-user documentation</i>	[Bar from Jul 2002 to Jun 2003]																												
<i>Organize targeted training of FABS users</i>	[Bar from May 2002 to Jun 2002]																												
<i>Launch FABS with priority interfaces at HQ</i>	[Bar from Jun 2002 to Jul 2002]																												
<i>Ensure FABS maintenance and adjustment</i>	[Bar from Jul 2002 to Jun 2003]																												
<i>Extend FABS to other users at HQ and provide related training</i>	[Bar from Jul 2002 to Jun 2003]																												
<i>Roll out FABS to field offices and institutes</i>	[Bar from Jul 2002 to Jun 2003]																												
<i>Prepare HR and payroll project</i>	[Bar from Jul 2002 to Jun 2003]																												
NB: For management training see 164 EX/5, Part I																													

164 EX/5, partie II, annexe : Plan d'action et calendrier de la réforme de la structure et de la gestion (jusqu'en 2004)

Actions	00					2001												2002												2003											
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
I. Structure et effectifs du Secrétariat																																									
Annoncer la nouvelle structure	▶ 03 juil																																								
Préparer les organigrammes, tableaux d'effectifs et descriptions des postes de directeur (D)	■																																								
Examiner et approuver les descriptions des postes de directeur (D)	■																																								
Confirmer les titulaires des postes de directeur qui figurent dans la nouvelle structure	◆ 03 oct																																								
Supprimer les postes de directeur qui ne figurent pas dans la nouvelle structure	◆ 03 oct																																								
Remplacer les postes de directeur (D) par des postes du cadre organique (P), s'il y a lieu	■																																								
Trouver des solutions pour les directeurs dont les postes ne figurent pas dans la nouvelle structure	■																																								
Achever la transition vers la nouvelle structure	■																																								
II. Systèmes et outils de gestion	▶																																								
Revoir et affiner les règles et procédures	■																																								
Mettre en place SISTER ; élaborer et valider les plans de travail pour 2002-2003	■																																								
Assurer la maintenance et l'adaptation de SISTER	■																																								
Configurer SAP et comparer FABS avec le plan détaillé	■																																								
Elaborer la documentation destinée aux utilisateurs finals de FABS	■																																								
Organiser une formation ciblée pour les utilisateurs de FABS	■																																								
Lancer FABS avec les interfaces prioritaires au Siège	■																																								
Assurer la maintenance et l'adaptation de FABS	■																																								
Etendre FABS à d'autres utilisateurs au Siège et organiser une formation appropriée	■																																								
Etendre FABS aux bureaux hors Siège et aux instituts	■																																								
Elaborer un projet pour les ressources humaines et la paie	■																																								
NB : pour la formation à la gestion, voir 164 EX/5, partie I																																									

Mise à jour : avril 2002

164ª reunión

164 EX/5

Parte III

PARÍS, 29 de abril de 2002

Original: Inglés

Punto 3.1.2 del orden del día provisional

**INFORME DEL DIRECTOR GENERAL
SOBRE EL PROCESO DE REFORMA**

PARTE III

DESCENTRALIZACIÓN

RESUMEN

De conformidad con las Decisiones 160 EX/3.1.2 y 161 EX/3.1.2 del Consejo Ejecutivo, el Director General presenta un informe sobre el estado de adelanto de la reforma, en particular por lo que se refiere a la política de personal, los nuevos instrumentos de gestión y la descentralización.

La Parte III del informe trata de la aplicación, entre junio de 2001 y mayo de 2002, del Plan de Acción para la nueva estrategia de descentralización.

Proyecto de decisión: párrafo 39.

Introducción

1. La descentralización pasó a su fase de aplicación inmediatamente después de la 161ª reunión del Consejo Ejecutivo (junio de 2001): en efecto, las oficinas fuera de la Sede adoptaron sus nuevas denominaciones el 1º de julio de 2001 y comenzaron a hacerse cargo de los países designados para formar parte de su grupo. Si bien las decisiones que se tomaron no supusieron ninguna modificación de la ubicación de las oficinas puesto que la nueva red es producto de una reorganización de las que ya existían, sí fue necesario cerrar algunas.

2. Desde el 1º de enero de 2002, la gestión de la nueva red de oficinas está a cargo de la Oficina de Coordinación de las Unidades fuera de la Sede (BFC) y se ha previsto un periodo de transición de seis meses; la responsabilidad de la coordinación general de las actividades fuera de la Sede compete al Director General Adjunto. Con la reforma de la estructura descentralizada, el concepto de “sectores de tutela” desaparece. En consecuencia, BFC se ocupa de la administración de todos los jefes de las oficinas fuera de la Sede, los oficiales administrativos internacionales y el personal local mientras que los especialistas del programa siguen estando, desde el punto de vista administrativo, bajo la responsabilidad de los Sectores del Programa.

3. El Director General está decidido a velar por que, en lo sucesivo, las oficinas fuera de la Sede participen plenamente en un proceso de planificación que se oriente en mayor medida hacia las actividades en el terreno; recientemente BFC desempeñó un papel decisivo en la organización de consultas regionales que aportaron contribuciones para la elaboración, en el marco del 31 C/4, de estrategias regionales que han de examinar los Estados Miembros. El fortalecimiento de capacidades, la tutoría y la constitución de redes de trabajo también son elementos esenciales de la función de BFC en el mejoramiento de la gestión de las actividades fuera de la Sede y son primordiales para el éxito de este aspecto de la reforma.

El calendario y la nueva red de oficinas

4. El calendario de la reforma de la estructura descentralizada que se presentó a la 161ª reunión del Consejo Ejecutivo se está cumpliendo (Anexo 1). La Secretaría está al día con los plazos previstos para el establecimiento de la nueva red de oficinas; en el curso de 2000-2001 se cerraron 18 oficinas (Anexo 2).

5. Con el fin de racionalizar aún más el sistema y aumentar su capacidad de ejecución del programa, se prevé cerrar otras nueve oficinas, cinco de ellas (Conakry, Uagadugú, Guatemala, Lima y Santo Domingo) durante el bienio en curso.

6. Los gastos que ha entrañado el cierre de oficinas corresponden principalmente a traslados de funcionarios e indemnizaciones y compensaciones por cese en el servicio, gastos de transporte y flete de mobiliario y equipo y a misiones de funcionarios. En muchos casos esos gastos quedaron compensados en parte con los ingresos derivados de la venta de equipo y vehículos.

7. La red de oficinas fuera de la Sede de la UNESCO y la reforma de la estructura descentralizada volverán a examinarse en 2005. Se seguirá velando muy especialmente por que cada oficina maximice su visibilidad y proyección en el cumplimiento de la misión de la UNESCO y la consecución de los objetivos de su programa y por que respete los criterios establecidos en la Resolución 30 C/83.

8. Las oficinas encargadas de grupos de países, u oficinas multipaís, atienden a los países en que se cerraron oficinas, pero también se cuenta con nuevas formas de presencia de la UNESCO financiadas con recursos del programa (y, a veces, con fondos extrapresupuestarios) con fines específicos. Algunos Estados Miembros han ofrecido abrir casas de la UNESCO que hagan las veces de centros culturales. Otros cuentan con “equipos” que advierten a los encargados de la programación de la UNESCO sobre las posibles tendencias e iniciativas futuras. El Director General ha prometido que en el bienio en curso se desembolsarían 1,4 millones de dólares en actividades del programa ejecutadas en los Estados Miembros donde se han cerrado oficinas. Proseguirán varias actividades financiadas y organizadas por las propias comisiones nacionales de la UNESCO con cargo al Programa de Participación y a otras fuentes.

9. Se siguen organizando actividades extrapresupuestarias en los planos nacional, regional y mundial. Algunas se descentralizan desde la Sede, otras desde las oficinas regionales y multipaís, los institutos y centros. Se financian reuniones y conferencias para garantizar el seguimiento de conferencias mundiales como las relativas a la educación superior y a la educación para todos.

10. La presencia de la UNESCO en los Estados Miembros no está limitada a la existencia de una “oficina de la UNESCO”. Convendría considerar más bien que se hace realidad gracias a redes de personas, instituciones y organizaciones (como los Clubs UNESCO o las Escuelas Asociadas, entre otros) formadas en los principios de la UNESCO y que actúan en su nombre en sus propios campos de actividad cotidiana. Según la nueva concepción de la descentralización que impulsa la reforma, toda la Organización se moviliza para afirmar la presencia de la UNESCO fuera de la Sede.

Hacer frente a un nuevo desafío: el Afganistán

11. Según se prevé en las normas de orientación aprobadas por la Conferencia General (Resolución 30 C/83) para una aplicación racional de la descentralización, en la nueva estrategia de descentralización de la UNESCO se reconoce que, de cuando en cuando, en circunstancias excepcionales y por periodos limitados como las situaciones posbélicas puede resultar imprescindible abrir oficinas nacionales. Por esta razón, habida cuenta de la resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre el Afganistán asolado por la guerra (A/RES/56/220) y en consonancia con las responsabilidades que la Constitución asigna a la UNESCO, el Director General consideró necesario tomar medidas de inmediato creando, en un primer momento, un pequeño equipo en Kabul. Éste entró en funciones en condiciones sumamente difíciles en diciembre de 2001.

12. En el momento en que se redactaba este informe, las tareas que se han encomendado o que probablemente se encomienden a la UNESCO en el marco de las actividades conjuntas a nivel del sistema de las Naciones Unidas en pro de la rehabilitación y reconstrucción del Afganistán, lideradas por la Misión Especial de las Naciones Unidas de Asistencia al Afganistán (UNAMA), se perfilan más claramente. Es tal la envergadura de la participación que la Organización debe tener en estas actividades, en particular en los sectores de la educación, la cultura y la comunicación -imposible de materializar satisfactoriamente sin una presencia firme y visible en el país-, que actualmente el Director General considera oportuno crear una verdadera oficina en Kabul, cuyo desempeño será examinado en 2004-2005, como el de las demás oficinas.

13. Dada la necesidad de mantener contactos a alto nivel con las autoridades afganas y con la UNAMA, el Director General tiene el propósito de nombrar al jefe de la oficina con rango de Director (D-1). Esta medida no entrañará ningún incremento del número total de puestos de director debido a las reducciones efectuadas en el marco de la reestructuración en curso. Prestarán apoyo a ese director tres especialistas del programa de alto nivel respectivamente encargados de la educación, la cultura y la comunicación y la información. Estos cuatro puestos se financiarán mediante una redistribución interna de recursos dentro del presupuesto global de los gastos de personal. Una característica especial de las disposiciones relativas a la dotación de personal será la asignación por un plazo breve de otros funcionarios del Cuadro Orgánico, entre ellos un oficial administrativo internacional, que serán destacados en comisión de servicios con sus puestos, por periodos que irán de 9 a 12 meses, lo cual será una forma de ampliar su carrera profesional en el terreno, en situaciones por cierto difíciles pero también gratificantes. Se empleará a personal local, con contratos. No se crearán puestos nuevos. Los costos iniciales que entrañarán la apertura de la oficina y la instalación de las infraestructuras operativas -como los equipos de telecomunicaciones y los vehículos- se sufragarán con arreglo al acuerdo concertado con el PNUD en diciembre de 2001 en relación con las actividades del equipo de Kabul en 2002 y se financiará con los fondos no utilizados a fines del bienio 2000-2001. Los gastos indirectos de la oficina en el bienio en curso se sufragarán en gran parte con fondos imputados al ejercicio anterior (con sujeción a lo que decida el Consejo Ejecutivo al respecto en el marco del punto 6.2 de su orden del día provisional) y de las propuestas para el bienio 2004-2005 que se formulen en el marco del proceso normal de preparación del C/5.

14. Con sujeción a lo que decida el Consejo, la UNESCO usará fondos traspasados del bienio anterior para iniciar actividades del programa y seguirá prestando asistencia a los ministerios competentes en el fortalecimiento de las capacidades y el diálogo en materia de políticas (véase el documento 164 EX/INF.5). Se encargará además de la ejecución de proyectos de gran escala en el marco de las iniciativas conjuntas del sistema de las Naciones Unidas para las cuales las perspectivas de obtener financiación presupuestaria son buenas.

15. El Director General subraya que en una situación de cambio permanente e incertidumbre en la cual todavía no se reconoce la función de la Organización ni la contribución que debe aportar a la reconstrucción del Afganistán, la presencia en Kabul de una oficina propiamente dicha, dotada de todos los recursos necesarios, es una condición indispensable para que el compromiso de la UNESCO con esta iniciativa se pueda materializar.

Personal de las oficinas fuera de la Sede

16. Para que las nuevas oficinas multipaís puedan asumir eficazmente sus funciones ampliadas, es necesario reforzarlas considerablemente desde el punto de vista de los recursos humanos. No obstante, los progresos en esta esfera serán inevitablemente graduales en la medida en que persistan las limitaciones que impone un presupuesto con un crecimiento nominal cero.

17. Pese a la obligación de reducir el número total de puestos en el 31 C/5, los esfuerzos denodados por reforzar la dotación de recursos humanos de las oficinas fuera de la Sede mediante traslados de funcionarios de la Sede y la creación de puestos han dado por resultado un aumento del número de puestos de plantilla descentralizados que pasaron de 531 (30 C/5 Aprobado con el nuevo cálculo de los costos) a 566 en el 31 C/5 Aprobado. Vale decir que hay 35 puestos adicionales (28 del Cuadro Orgánico, comprendidos los funcionarios nacionales de esa categoría, y 7 puestos locales). Este aumento del número de puestos se ha hecho patente en casi todas las regiones, aunque en diversos grados.

18. Sin ser la ideal, la asignación sectorial de puestos cubre la mayoría de las oficinas multipaís. Subsisten, sin embargo, varias carencias en cuanto a los puestos del Cuadro Orgánico asignados a estas oficinas. Pocas de ellas siguen sin contar con puestos de algunos Sectores del Programa, ya sea personal del Cuadro Orgánico internacional o nacional (Anexo 3).

19. Está en curso el recuento de todos los recursos humanos internacionales y nacionales disponibles en las regiones; de lo que se trata es de garantizar su vinculación con la red de recursos humanos y técnicos de la UNESCO, lo cual reviste especial importancia para las oficinas encargadas de grupos de países que, por definición, tienen que trabajar con los Estados Miembros en que no hay oficinas de la UNESCO y actuar en nombre de ellos.

20. En cuanto a la gestión del personal de las oficinas fuera de la Sede BFC coordina actualmente una reevaluación de las necesidades en materia de personal del Cuadro Orgánico y del Cuadro de Servicios Generales, con la participación de los sectores y de los directores/jefes de las oficinas. Se están examinando los contratos para cerciorarse de que haya un aprovechamiento óptimo de los recursos humanos de las oficinas fuera de la Sede en todos los países de los grupos y no sólo en su país de origen. Están en revisión los contratos de acuerdos de servicios especiales (ASE); se sustituirán por los nuevos contratos de servicios en cuyo establecimiento trabaja HRM.

21. En consecuencia, el Director General sigue estando decidido a:

- a) aumentar la dotación de personal de las oficinas fuera de la Sede, en particular por los siguientes medios:
 - i) el traslado de más funcionarios de la Sede a las oficinas multipaís y nacionales;
 - ii) el nombramiento de más expertos asociados y de personal cuyos servicios se financiarán con fondos extrapresupuestarios;
 - iii) disposiciones que atraigan a más personal en comisión de servicios y voluntarios de las Naciones Unidas (el Programa UNESCO de Voluntarios Vascos, por ejemplo, es otro medio gracias al cual se complementa la dotación de personal de las oficinas fuera de la Sede);
- b) aplicar una nueva política de personal con respecto a:
 - i) la rotación (comprendida la posibilidad de destacar a funcionarios a lugares de destino donde imperan condiciones difíciles);
 - ii) el personal titular de contratos de servicios;
 - iii) la contratación en función de las competencias.

Descentralización de fondos del Programa Ordinario

22. El proceso de consultas de las oficinas regionales y multipaís comenzó (entre noviembre de 2001 y febrero de 2002) con un primer intento de “negociar” presupuestos del Programa Ordinario desde la base. Esas consultas llevaron al convencimiento de que los sectores tenían que mantener en el mismo nivel o aumentar los fondos descentralizados del programa, de que debían adoptar una política común con respecto a este proceso de descentralización financiera y de que es preciso reevaluar lo que se entiende por “fondos descentralizados del programa”. En el 31 C/5 los objetivos en la materia para 2002-2003 son los siguientes: Educación: 62,2%; Ciencias Exactas y Naturales:

36,5%; Ciencias Sociales y Humanas: 36,3%; Cultura: 39,9%, y Comunicación e Información: 41,9%.

Delegación de autoridad a las oficinas fuera de la Sede

23. Las oficinas multipaís son la principal plataforma para la ejecución de todas las actividades de la UNESCO y son, por definición, multisectoriales; lo ideal es que cuenten con especialistas de todos los sectores. Están facultadas para representar a la UNESCO ante un grupo de Estados Miembros. El jefe de la oficina, si bien a menudo está especializado en una esfera determinada, desempeña una función ejecutiva y tiene a su cargo la gestión de los especialistas del programa que se ocupan de las diversas esferas. Cada oficina ejecutará programas para el grupo de países que son producto de consultas y consensos.

24. En cambio las oficinas nacionales están facultadas para representar a la UNESCO ante un solo Estado Miembro. Sus programas están más concentrados según los fines para los cuales se las mantuvo. Ejecutan programas nacionales que son producto de consultas realizadas en ese país y ayudan a elaborar los programas destinados al grupo de países del cual el Estado Miembro forma parte.

25. Las oficinas regionales son, por definición, monosectoriales en cuanto a su planteamiento programático. Se encargan de los programas regionales relativos a esa esfera, que tras una elaboración precedida de consultas regionales son ejecutados por conducto de las oficinas multipaís y nacionales. Las oficinas regionales suelen funcionar en las sedes de las oficinas multipaís y, por esta razón, cuentan con especialistas de diversas disciplinas, aunque a menudo disponen de complementos en su propio ámbito (véase el Anexo 4 en que se indican las relaciones entre oficinas).

26. Proseguirá la reorientación hacia una mayor autonomía presupuestaria y gestión más responsable de las oficinas fuera de la Sede. A esos efectos, se ha elaborado un organigrama con las facultades de las oficinas fuera de la Sede cuya validación comenzó en abril de 2002. Puesto que la descentralización es un proceso continuo de mejora se lo reexaminará a finales de 2002 para que se puedan sacar conclusiones de su aplicación e introducir las modificaciones necesarias para perfeccionarlo.

27. En el organigrama se describen claramente las principales funciones y se indica cuáles se delegan a las oficinas fuera de la Sede. Se las puede agrupar en las siguientes categorías:

- conducción y representación;
- planificación del programa, elaboración del presupuesto y ejecución;
- programación y gestión financiera de los recursos extrapresupuestarios;
- gestión financiera;
- gestión de recursos humanos;
- gestión de los viajes;
- gestión de los contratos;
- administración general; y
- seguridad y vigilancia de los funcionarios de las oficinas fuera de la Sede.

28. La plena delegación de autoridad supone un cambio considerable en la cultura organizativa de la UNESCO que debe ser respaldado por instrumentos adecuados de gestión y seguimiento como directrices, criterios y políticas y procedimientos claros. Para la elaboración del organigrama se optó por los siguientes principios:

- a) Transferir la facultad decisoria y la obligación de rendir cuentas de la Sede a un punto más cercano al lugar donde se ejecuta el programa.
- b) Delegar autoridad a las oficinas fuera de la Sede para conferirles mayor autonomía; en efecto, si deben considerarse responsables de la consecución de los objetivos del programa, también se las debe dotar de suficiente autoridad para administrar todos los recursos necesarios para desempeñar sus responsabilidades.
- c) Aplicar sanciones en caso de incumplimiento de la rendición de cuentas (se tomará en cuenta en las evaluaciones del desempeño del personal, que será considerado responsable, desde el punto de vista financiero, de los recursos que tengan a cargo).
- d) Delegación de autoridad a las oficinas fuera de la Sede para suprimir ciertas etapas en la escala burocrática, de manera de avanzar con mayor rapidez, eficacia y eficiencia.
- e) Volver a definir el papel de la Sede, tras una evaluación de las funciones que representan un valor añadido y no una realización por partida doble de la labor de primera línea que llevan a cabo las oficinas fuera de la Sede.

Consultas regionales y por grupos de países y creación de redes

29. Mantener un presupuesto especialmente dedicado a facilitar las consultas y la creación de redes entre oficinas regionales, encargadas de grupos de países y nacionales fue un elemento clave de la plataforma de descentralización que el Director General presentó al Consejo Ejecutivo. En toda la primera serie de consultas regionales se llegó a la conclusión de que se debía mantener el proceso de gestión desde la base, participativa y consultiva, de planificación y supervisión estratégicas, y de elaboración de planes de trabajo en el marco de un presupuesto global.

30. Por consiguiente, el Director General tiene previsto organizar consultas regionales periódicas. Las consultas por grupos de países no son menos importantes y se auspiciarán también por lo menos una vez al año. Una característica de la mayoría de la primera serie de consultas fue la presencia de un número reducido pero significativo de funcionarios de la Sede, hecho que fue muy apreciado por los directores y jefes de oficinas fuera de la Sede, ya que brindaba la oportunidad de establecer una comunicación recíproca frente a frente. Además, los funcionarios de la Sede se mostraron dispuestos a escuchar de modo constructivo lo que se decía acerca de lo que sucedía realmente fuera de la Sede.

Tutoría y capacitación

31. La aplicación satisfactoria de la política de descentralización y el buen cumplimiento del cometido y el programa de la UNESCO dependen de que en las oficinas fuera de la Sede haya sólidas aptitudes y capacidades de gestión. Además, el concepto de consulta y cooperación en que se basa el funcionamiento de las oficinas regionales, multipaís y nacionales debe apoyarse necesariamente en unos cimientos firmes, esto es, en mejores procesos organizativos, de consulta y cooperación dentro de cada oficina fuera de la Sede.

32. Basadas en una estructura robusta de subdivisiones regionales dentro de la propia Oficina de Coordinación de las Unidades fuera de la Sede (BFC), las funciones de tutoría y capacitación comprenden, en cooperación con los sectores y la Oficina de Planificación Estratégica (BSP): unas consultas colegiadas y una supervisión constructiva basadas en visitas recíprocas periódicas; el asesoramiento de BFC a los oficiales de las oficinas fuera de la Sede; el intercambio de experiencias

del personal de las oficinas fuera de la Sede con otras oficinas y con la Sede; las misiones de consultoría; los talleres participativos en el plano nacional y por grupos de países; y las reuniones de consulta en el plano regional. BFC está cooperando también con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y otros servicios centrales para mejorar las perspectivas de carrera y las competencias del personal, y concretamente en los temas siguientes: liderazgo y gestión, planificación y ejecución de programas, obtención de fondos, relaciones públicas, SISTER, FABs, procedimientos administrativos (para los oficiales administrativos), etc.

Seguridad del personal fuera de la Sede

33. En respuesta al deterioro de las condiciones de seguridad del personal de las Naciones Unidas en todo el mundo, se está estableciendo en todo el sistema de las Naciones Unidas un mecanismo más eficaz de gestión de la seguridad fuera de las Sedes. La UNESCO, que forma parte del sistema interinstitucional de seguridad fuera de la Sede bajo la autoridad del Coordinador de Medidas de Seguridad de las Naciones Unidas (UNSECOORD), está cooperando plenamente en la aplicación de las nuevas normas de seguridad, incluidos los acuerdos de participación en los gastos. BFC, que hace las veces de centro de enlace de la UNESCO, coordina la política y los acuerdos generales relativos a la seguridad del personal fuera de la Sede, incluida la gestión del presupuesto correspondiente y las respuestas a determinadas situaciones de seguridad fuera de la Sede, se encarga de la aplicación de las instrucciones de seguridad fuera de la Sede mediante la difusión, el asesoramiento y la supervisión y se mantiene en contacto con UNSECOORD.

Invertir en la descentralización

34. Después del cierre de varias oficinas fuera de la Sede, el Director General está procurando ahora reforzar gradualmente las oficinas, promoviendo la descentralización de más presupuesto del programa y personal, el fortalecimiento de capacidades, y mejorando los mecanismos de aprovechamiento compartido de los recursos y de interconexión en red entre ellas. Como indicó el Equipo de Trabajo sobre Descentralización se necesita apoyo administrativo y un presupuesto suficiente para impulsar la creación de redes y las vinculaciones entre oficinas y para hacer participar a las oficinas fuera de la Sede en las distintas actividades de gestión y de programa de la Organización.

35. Se trata realmente de invertir para crecer. Hay un sinnúmero de ejemplos de que una reforma orgánica fundamental (ya sea la racionalización y consolidación en unidades más amplias, o la desconcentración y la descentralización) cuesta dinero a corto plazo. Por consiguiente, es necesario tener paciencia antes de localizar los “ahorros” procedentes del cierre de varias oficinas de la UNESCO. Es evidente que un presupuesto más descentralizado y el cierre de una oficina en un país suponen una carga mayor para otra oficina en otro lugar, en especial en la oficina multipaís que debe asumir la carga de trabajo suplementaria que traen consigo las actividades de planificación, ejecución y supervisión.

36. El Director General considera fundamental fortalecer las capacidades de gestión y de liderazgo e infundir un sentido de la comunidad, la sinergia, el trabajo de equipo, el aprovechamiento compartido de los recursos, la colegialidad, la confianza y el respeto mutuo entre el personal de las oficinas fuera de la Sede de la UNESCO. La tutoría, la creación de redes y la consulta deben ser institucionalizadas y periódicas y concernir a todos los niveles de la Organización, incluyendo a las oficinas fuera de la Sede en los planos regional, de grupos de países y nacional pero no limitándose a ellas, y suscitando una planificación desde la base, un trabajo de equipo y una interconexión en red para una utilización más eficaz y un aprovechamiento compartido de los escasos recursos.

37. Aunque es todavía demasiado pronto, se podrá comprobar el efecto de estas actividades de creación de capacidades en:

- a) el fortalecimiento de las capacidades administrativas y de gestión de las oficinas fuera de la Sede;
- b) un mejor control y supervisión de las actividades descentralizadas del programa;
- c) un mejor control de los gastos fuera de la Sede, en particular los costos indirectos;
- d) una mayor autonomía de las oficinas fuera de la Sede;
- e) una racionalización de los procedimientos de gestión de la red de oficinas fuera de la Sede;
- f) un plan de consultas periódicas e institucionalizadas con interlocutores y partes interesadas en los Estados Miembros;
- g) una mejor interconexión en red y un aprovechamiento compartido de los recursos entre la red de oficinas fuera de la Sede y esta última.

38. En consecuencia, los campos prioritarios en los que se debe invertir para lograr una descentralización satisfactoria son el fortalecimiento de las capacidades de las oficinas para que puedan responder a las nuevas demandas, tanto en lo referente a las aptitudes como a la infraestructura física, y los correspondientes procesos de creación de redes, tutoría y consulta. Para apoyar estas medidas y sufragar los gastos que entrañará la creación de una nueva oficina nacional en Kabul, el Director General propone asignar la cantidad de 1.200.000 dólares con cargo a los fondos que se arrastran del bienio anterior.

Proyecto de decisión

39. Habida cuenta de lo anterior el Consejo Ejecutivo podría adoptar la siguiente decisión:

El Consejo Ejecutivo,

Habiendo examinado el documento 164 EX/5 (Parte III),

Toma nota de los esfuerzos desplegados por el Director General para aplicar el plan de acción para la descentralización, de los progresos realizados y de las medidas previstas en el bienio actual;

Expresa su apoyo a la iniciativa del Director General de crear una oficina de la UNESCO en Kabul por un periodo determinado, habida cuenta de la situación actual en el Afganistán y de las resoluciones y actividades de las Naciones Unidas al respecto;

Invita al Director General a seguir ejecutando el plan de acción para la descentralización y a presentarle en su 166ª reunión un informe sobre la labor realizada hasta esa fecha.

ANEXO 2

RED FUERA DE LA SEDE

Cuadro 1: Oficinas fuera de la Sede existentes (enero de 2002)

Regiones	Oficinas multipaís*	Oficinas nacionales
África	10	8
Estados Árabes	4	2
Asia y el Pacífico	7	6
América Latina y el Caribe	5	7
Europa y América del Norte	1	1
Total	27	24

* 10 de las cuales también hacen las veces de oficinas regionales; existen además dos oficinas de enlace (en Europa y América del Norte)

Cuadro 2: Oficinas que han cerrado (por regiones y por fechas)

	Oficina que ha cerrado	Fecha
África	Abidján	30 de noviembre de 2001
	Bangui	30 de junio de 2001
	Luanda	30 de junio de 2001
	Lusaka	31 de julio de 2001
	Porto Novo	30 de junio de 2001
	Pretoria	30 de septiembre de 2001
Estados Árabes	Túnez	30 de noviembre de 2001
Asia y el Pacífico	Kuala Lumpur	31 de mayo de 2001
Europa y América del Norte	Quebec	31 de julio de 2001
	Viena	31 de enero de 2001
	Washington	30 de junio de 2000
América Latina y el Caribe	Asunción	30 de septiembre de 2001
	Bridgetown	30 de noviembre de 2001
	Buenos Aires	30 de junio de 2001
	Caracas	31 de julio de 2001
	Panamá	31 de julio de 2001
	Port of Spain	30 de noviembre de 2001
	San Salvador	30 de junio de 2001

ANEXO 3

PLANTILLA DE PERSONAL FUERA DE LA SEDE

Cuadro 1: Plantilla de personal de las oficinas multipaís*

	Oficinas multipaís	Total de puestos ED	Total de puestos SC	Total de puestos SHS	Total de puestos CLT	Total de puestos CI	Total
África	10	22	12	1	7	9	51
Estados Árabes	4	9	5	3	3	4	24
Asia y el Pacífico	7	19	11	6	6	7	49
América Latina y el Caribe	5	4	6	3	9	7	29
Europa/América del Norte	1	1	0	0	2	1	4
Total	27	55	34	13	27	28	157

Cuadro 2: Carencias de personal en las oficinas multipaís*

	Oficinas multipaís	Faltan en total ED	Faltan en total SC	Faltan en total SHS	Faltan en total CLT	Faltan en total CI	Total
África	10	1	2	9	3	1	16
Estados Árabes	4	1	2	2	2	0	7
Asia y el Pacífico	7	1	2	3	2	2	10
América Latina y el Caribe	5	1	2	2	0	0	5
Europa/América del Norte	1	0	1	1	0	0	2
Total	27	4	9	17	7	3	40

* Puestos internacionales y nacionales del Cuadro Orgánico en las oficinas multipaís. Quedan excluidos de estas cifras las oficinas nacionales, las oficinas regionales que no son oficinas multipaís y los jefes/directores de las oficinas. *Fuente: 31 C/5 con los ajustes.*

Cuadro 3: Plantilla de personal por sectores y regiones**

(puestos internacionales y nacionales del Cuadro Orgánico; no están incluidos los jefes/directores)

	Número total de oficinas ***	ED	SC	SHS	CLT	CI	Total
África	18	28	13	3	8	10	62
Estados Árabes	6	11	5	3	4	5	28
Asia y el Pacífico	13	25	11	7	9	7	59
América Latina y el Caribe	13	16	6	5	10	7	44
Europa/América del Norte	6	4	5	-	3	1	13
Total	56	84	40	18	34	30	206

** Plantilla de personal 2002-2003 al 29 de marzo de 2002.

*** Comprendidas las oficinas multipaís, las oficinas nacionales, las oficinas regionales y las oficinas de enlace.

ANEXO 4

FUNCIONES DE LAS OFICINAS

Oficinas multipaís	Oficinas regionales	Oficinas nacionales
Multidisciplinarias por definición	Monosectoriales	Programas centrados de ámbito nacional
Ejecutar el programa en el grupo de países	Encargadas de los programas regionales	Ejecutar programas nacionales
Facultad de representación ante un grupo de Estados Miembros	No tienen facultades de representación	Tienen facultades de representación sólo ante un Estado Miembro