



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Consejo Ejecutivo

177ª reunión

177 EX/6 Parte I

PARÍS, 31 de agosto de 2007
Original: Inglés

Punto 6 del orden del día provisional

INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE LA MARCHA DEL PROCESO DE REFORMA

PARTE I

POLÍTICA DE PERSONAL

RESUMEN

De conformidad con la Decisión 176 EX/6 (I), el Director General presenta al Consejo un informe sobre la aplicación de la política de recursos humanos.

Proyecto de decisión: párrafo 4.

1. Este documento se presenta en cumplimiento de la Decisión 176 EX/6 Parte I, en la que se invita al Director General a que informe al Consejo Ejecutivo en su reunión de septiembre-octubre sobre la marcha de la aplicación de la política de recursos humanos.
2. El Consejo Ejecutivo invitó asimismo al Director General a que informara a la Conferencia General, en su 34ª reunión, sobre la aplicación de la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo. Dado que ambos temas están estrechamente interrelacionados y a fin de racionalizar la distribución de documentos a los órganos rectores, el documento 34 C/28 se adjunta al presente documento.
3. Como se pide en la Decisión 176 EX/6 (I), el informe comprende datos sobre la elaboración de un planteamiento para el seguimiento de la incidencia de las actividades de formación.

Proyecto de decisión

4. A la luz lo expuesto en el presente documento, el Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Recordando su Decisión 176 EX/6 (I),
2. Habiendo examinado el documento 177 EX/6 Parte I,
3. Toma nota de la labor llevada a cabo para aplicar la reforma general de la política de recursos humanos y la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo;
4. Pide al Director General que:
 - a) prosiga la aplicación del marco para la reforma de la política de recursos humanos, velando por su armonización con las políticas y prácticas del sistema común de las Naciones Unidas;
 - b) prosiga la aplicación de la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo;
 - c) informe al Consejo Ejecutivo en su 180ª reunión y a la Conferencia General en su 35ª reunión sobre la aplicación de la política de recursos humanos y la estrategia de personal a medio y largo plazo aprobada.



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

General Conference
34th session, Paris 2007

Генеральная конференция
34-я сессия, Париж 2007 г.

Conférence générale
34^e session, Paris 2007

المؤتمر العام
الدورة الرابعة والثلاثون، باريس ٢٠٠٧

Conferencia General
34^a reunión, París 2007

大会
第三十四届会议，巴黎，2007年

34 C

34 C/28
Parte I
30 de agosto de 2007
Original: Inglés

Punto 11.1 del orden del día provisional

INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE LA MARCHA DEL PROCESO DE REFORMA

PARTE I

POLÍTICA DE PERSONAL

PRESENTACIÓN

Fuente: Resolución 33 C/75, Parte I.

Antecedentes: La Conferencia General invitó al Director General a “seguir aplicando el marco para la reforma de la política de recursos humanos” y a “aplicar la estrategia de personal a medio y largo plazo aprobada, teniendo en cuenta la estrategia y los programas de la Organización, dentro de los límites de los presupuestos futuros”, y a “informar al Consejo Ejecutivo en su 175^a reunión sobre la aplicación de la política de personal”. En su Decisión 176 EX/6 (I), el Consejo Ejecutivo invitó asimismo al Director General a que informara a la Conferencia General, en su 34^a reunión, sobre la aplicación de la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo.

Objeto: El Director General somete a la Conferencia General un informe en el que se exponen los principales logros de la reforma de la política de personal y de la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo. Desde la última reunión de la Conferencia General, se presentaron al Consejo Ejecutivo informes sobre estas dos cuestiones en los documentos 174 EX/6 Parte I y 176 EX/6 Parte I.

Decisión requerida: Párrafo 53.

Introducción

1. En el presente documento (Sección I) se reseñan los avances realizados en la aplicación del marco para la política de recursos humanos desde 2005. En la Sección II consta un informe sobre la marcha de la aplicación de la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo que la Conferencia General hizo suya en su 33ª reunión.

Sección I. Información actualizada sobre el marco para la política de recursos humanos

2. En su 33ª reunión, la Conferencia General pidió al Director General que siguiera aplicando el marco para la política de recursos humanos y que informara al Consejo Ejecutivo al respecto en su 175ª reunión. Se presentaron informes al Consejo en sus reuniones 175ª y 176ª. En su 176ª reunión, el Consejo Ejecutivo invitó al Director General a que lo informara sobre la elaboración del marco para la política de recursos humanos anualmente en su reunión del segundo semestre.

3. Desde 2004 se ha insistido especialmente en la aplicación de la política de recursos humanos que comprende un conjunto completo de diez nuevas políticas que tratan de las esferas clave de la gestión de recursos humanos. En la elaboración de las políticas de recursos humanos, la Secretaría procura constantemente armonizar sus prácticas con las del sistema común de las Naciones Unidas, teniendo en cuenta las necesidades específicas de la Organización. A continuación se exponen los principales logros obtenidos mediante el marco para la política de recursos humanos.

Información actualizada sobre la política de evaluación profesional

4. Tras la implantación de la nueva política de evaluación profesional en marzo de 2004, en mayo de 2006 finalizó un primer ciclo de dos años a nivel de la Organización. El ciclo abarcaba las siguientes actividades: definición de los resultados esperados para 2004-2005, definición de los objetivos y actividades de aprendizaje, evaluaciones oficiosas del desempeño a mitad de periodo y una evaluación de los resultados obtenidos al final del bienio. Los grupos de supervisión establecidos en cada sector, oficina y oficina fuera de la Sede examinaron los informes de la evaluación de su personal para cerciorarse acerca de su calidad, objetividad y coherencia. Para el proceso de evaluación del desempeño profesional se utiliza PerfoWeb, herramienta informática disponible en Intranet.

5. En cuanto al bienio 2004-2005, se finalizaron los informes de evaluación del 77% del personal, lo cual supera el 70% registrado en las Naciones Unidas. Se comprobó la utilidad de los grupos de supervisión para mejorar la calidad y coherencia de esos informes. Aunque era facultativo, el 60% de los funcionarios procedieron a una autoevaluación. La principal enseñanza extraída de este primer ejercicio es cuán importante es que los supervisores consideren el proceso de evaluación como una responsabilidad esencial que les compete, en su calidad de directivos y que deben asumir de manera positiva y competente. En 2006 comenzó un segundo ciclo bienal con la determinación de los resultados esperados y la definición de los objetivos y actividades de aprendizaje para 2006-2007. Los supervisores deberán presentar sus informes de evaluación profesional correspondientes a ese bienio en marzo de 2008 a más tardar.

Información actualizada sobre la política de formación y perfeccionamiento

6. En el marco de la aplicación de la política de formación y perfeccionamiento implantada en 2004, la Conferencia General pidió que se establecieran planes de formación y se llevaran a cabo actividades de formación. A estos efectos, la Comisión sobre Formación y Perfeccionamiento elaboró planes de formación interna para 2004-2005 y 2006-2007, que fueron aprobados por el Director General.

7. En 2006-2007 el presupuesto de formación de 6 millones de dólares estadounidenses, que representaba aproximadamente el 2% de los gastos de personal, se distribuyó de la siguiente manera: se asignaron 4,2 millones de dólares estadounidenses a las actividades de formación interna y se destinaron 1,8 millones a los sectores, oficinas, unidades fuera de la Sede e institutos (categoría 1) para atender sus necesidades específicas en materia de formación. La Comisión sobre Formación y Perfeccionamiento resultó muy útil en la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades de formación y perfeccionamiento y en la supervisión de la ejecución de las actividades de capacitación y del presupuesto. En total, en el bienio 2006-2007 unos 5.830 funcionarios participaron en cursos de formación.

8. El programa de formación interna se centró en cuatro objetivos principales:

a) *Fortalecimiento de la cultura de gestión y rendición de cuentas:*

- Desde 2004, se ha impartido formación en materia de gestión basada en los resultados (RBM) a unos 717 funcionarios, principalmente en oficinas fuera de la Sede.
- En 2006, unos 24 directivos asistieron al Programa de Liderazgo y Gestión del Cambio (LCMP). Desde 2002, han participado en este Programa unos 260 directivos.

b) *Incremento de la eficacia en el plano organizativo:*

- Se impartió formación para mejorar las capacidades del personal de dirección y los oficiales administrativos de las unidades fuera de la Sede: en 2006-2007 se capacitó a 62 funcionarios de unidades administrativas de oficinas fuera de la Sede. En total, desde 2004, 116 funcionarios de oficinas sobre el terreno han recibido formación.
- Se ofreció a unos 570 funcionarios la posibilidad de perfeccionar sus competencias en aplicaciones informáticas.
- Cada año, más de 500 funcionarios mejoraron sus conocimientos lingüísticos en las seis lenguas oficiales, y más especialmente en los dos idiomas de trabajo de la Secretaría.

c) *Mejora de los conocimientos y competencias:*

- En 2006-2007, se impartió formación sobre los instrumentos de programación de las Naciones Unidas (Evaluaciones Comunes para los Países y Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD)) a 60 funcionarios (funcionarios encargados de programas y jefes de oficinas fuera de la Sede) en dos regiones (Estados Árabes y América Latina y el Caribe); en 2004-2005 se dispensó formación también a más de 120 participantes en las regiones África y Asia y el Pacífico, con lo cual el número total de funcionarios que recibieron capacitación para aplicar esos instrumentos asciende a 180.
- En 2006-2007 se impartió a 76 funcionarios encargados de programas que trabajan fuera de la Sede capacitación sobre un planteamiento de programación basado en los derechos humanos, 130 funcionarios recibieron formación sobre cuestiones relativas a la igualdad entre hombres y mujeres y 40 sobre la integración de la problemática de los jóvenes.
- En el marco de la política relativa al VIH y el SIDA, se celebraron en la Sede cursos de formación sobre la prevención de la enfermedad en el lugar de trabajo, a los que asistieron unos 287 funcionarios de la Sede. El Programa Conjunto de las Naciones

Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA) organizó sesiones de formación similares para su personal sobre el terreno.

- Se elaboró un programa de iniciación, que complementa un CD-ROM "Welcome to UNESCO" [Bienvenido a la UNESCO], para el personal recién contratado en la Sede. Dicho programa se experimentó en 2007 en la Sede y 30 nuevos funcionarios recibieron esa formación.

d) *Apoyo a las actividades de formación y perfeccionamiento profesional:*

- En la Sede se creó un centro multimedia y se pusieron a disposición del personal nuevos instrumentos de aprendizaje de informática e idiomas, por medios electrónicos, destinados al autoaprendizaje. En los siguientes cursos de formación interna e iniciativas en materia de aprendizaje se utilizarán CD-ROM interactivos: "Institutional Training" [Formación institucional]; "Field Office Management and Field Administration Courses" [Cursos de gestión y administración de las oficinas fuera de la Sede]; "Managing People" [Gestión del personal] para los supervisores; "Introduction to the Web" [Introducción a la Web]; "Human Rights Based Approach to Programming" [Planteamiento de programación basada en los derechos humanos]; y "Guidelines for the Programming and Monitoring of Learning Activities" [Orientaciones para la programación y el seguimiento de actividades de formación].

9. Para el bienio 2008-2009, la Comisión sobre Formación y Perfeccionamiento está preparando un nuevo plan de formación interna, especialmente centrado en la actualización de las competencias para sustentar el principio de la "unidad de acción" de las Naciones Unidas.

Formación y perfeccionamiento: evaluaciones de los programas de formación

10. En 2006-2007 se realizaron evaluaciones de la formación sobre el planteamiento basado en los derechos humanos y de la relativa a la gestión basada en la RBM. El IOS también emprendió una evaluación del Programa de Liderazgo y Gestión del Cambio (LCMP), que concluirá a fines de 2007. Se medirán su pertinencia, eficacia, incidencia, viabilidad a largo plazo y la rentabilidad del Programa y se plasmará en una serie de recomendaciones que habrán de tomarse en cuenta para la prosecución de las actividades.

Metodología para el seguimiento de las incidencias de las actividades de formación en la planificación y la ejecución del programa

11. Como había pedido el Consejo Ejecutivo (176 EX/Decisiones), la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (HRM), en colaboración con el Servicio de Supervisión Interna (IOS), la Oficina de Planificación Estratégica (BSP) y la Comisión sobre Formación y Perfeccionamiento, procedieron a elaborar "un planteamiento y unos métodos sistemáticos para el seguimiento de las incidencias de las actividades de formación en la planificación y la ejecución del programa". Esta metodología comprende las tres fases siguientes:

Fase 1: Fortalecimiento de los vínculos con las prioridades del programa – Marco de Aprendizaje y Perfeccionamiento

En estrecha colaboración con la Comisión sobre Formación y Perfeccionamiento, HRM, ayudará a vincular de forma más clara y sistemática el Marco de Aprendizaje y Perfeccionamiento con la planificación y la ejecución del programa de la UNESCO, de carácter bienal, velando por establecer vínculos claros con las prioridades del programa y la cadena de resultados de la UNESCO, basándose en los principios de la RBM. Para las solicitudes de formación se utilizarían formularios normalizados, concebidos para mejorar la programación, el seguimiento, la preparación de informes y la evaluación, y para hacer que el proceso de aprobación sea más transparente en lo que hace a las solicitudes de financiación de la formación y el

perfeccionamiento. En las solicitudes de formación deberían constar las siguientes informaciones: 1) Justificación: objeto de la formación, grupo destinatario, resultados esperados y contribución a los objetivos y programas de la organización o institución; 2) Datos sobre la formación: contenido, facilitadores, costos, duración, lugar (en la Sede o sobre el terreno), número de participantes y materiales didácticos, por ejemplo; y 3) Resultados e incidencia: evaluación de la formación por los participantes y los facilitadores o instructores, adecuación a los fines, incidencia en la planificación y la ejecución del programa.

Fase 2: Presentación de informes y mejores prácticas

La información sobre las actividades de formación que habrán de presentar los Coordinadores de formación versará sobre los aspectos antes mencionados, así como sobre las lecciones extraídas y las mejores prácticas, y deberá tener en cuenta la incidencia en la planificación y la ejecución del programa. Esta información será revisada a continuación por la Sección de Formación y Perspectivas de Carrera (HRM/TCD) y la Comisión sobre Formación y Perfeccionamiento, y servirá a esta última para formular sus recomendaciones en cuanto a la conveniencia de dejar de lado, ampliar o modificar ciertos programas o de no aprobar la renovación de la financiación en los casos en se hayan obtenido resultados mediocres.

Fase 3: Evaluación de la incidencia en la planificación y la ejecución del programa

En el seguimiento de la incidencia de la formación en la planificación y la ejecución del programa han de tenerse en cuenta una serie de factores, aunque algunos de ellos intangibles, por lo que la evaluación de la incidencia de la formación es una labor particularmente ardua: la cultura de gestión, el apoyo y entrenamiento; las normas, los reglamentos, los procedimientos y los sistemas administrativos; la insuficiencia de las infraestructuras en materia de tecnologías de la información u otros; las aptitudes personales; la motivación; la falta de información; la falta de recursos financieros y humanos adecuados; las herramientas ineficaces; el seguimiento de la formación; entre otros.

Durante el bienio 2008-2009, las mejoras que se propone introducir en la RBM y en la información que deba presentarse deberían permitir evaluar y seguir de cerca la incidencia de las actividades de formación gracias a indicadores de resultados cuantitativos y cualitativos como la reacción y la satisfacción de los educandos, la retención de los conocimientos adquiridos, la puesta en práctica de éstos, etc. También deberían posibilitar el establecimiento de un mecanismo para el análisis costo-beneficio, el perfeccionamiento de los métodos de aprendizaje y la definición de las preferencias del grupo destinatario.

La Comisión sobre Formación y Perfeccionamiento de la UNESCO, en estrecha colaboración con BSP, el IOS y HRM vinculará de forma clara y sistemática las actividades de formación previstas en el Marco de Aprendizaje y Perfeccionamiento a la incidencia en la planificación y la ejecución bienales del programa de la UNESCO, comprendidos los objetivos del programa y la RBM.

Estos métodos están actualmente en fase de pruebas para poder aplicarlos en el próximo bienio. A finales de 2009 se revisarán, corregirán y mejorarán según sea necesario.

Política de la UNESCO sobre el VIH y el sida en el lugar de trabajo

12. En 2006 la UNESCO puso en marcha una política sobre el VIH y el sida en el lugar de trabajo que se inspira en las políticas y prácticas comunes del sistema de las Naciones Unidas. En ella se establecen principios rectores como la eliminación de la estigmatización y la discriminación, la igualdad entre hombres y mujeres, la prevención y la formación, y se estipula la creación de un Comité de la UNESCO sobre el VIH y el sida en el trabajo. Unos 287 participantes asistieron a un curso intensivo de formación interna impartido en la Sede. La UNESCO participa asimismo en un programa interinstitucional sobre el VIH/SIDA en lugares de trabajo del sistema de las Naciones Unidas, denominado "UN Cares" y se ha comprometido a aplicar las normas

mínimas aprobadas por los organismos de las Naciones Unidas en materia de políticas sobre el VIH/SIDA en el lugar de trabajo.

Política en materia de ascensos: su aplicación al día de hoy

13. La nueva política en materia de ascensos que comenzó a aplicarse en noviembre de 2003 confirma que se mantienen las dos principales vías de ascenso, esto es, la contratación tras un proceso competitivo y la reclasificación de los puestos, siendo la primera la que más se utiliza. De conformidad con esta política, la mayoría (118, es decir, el 47%) de los 229 ascensos concedidos en 2006-2007 lo fueron tras un proceso competitivo para un nombramiento en un puesto de nivel superior, 88 (el 39%) tras una reclasificación del puesto y 33 (el 14%) por promoción a la categoría superior en puestos de doble grado¹. El número total de funcionarios que ascendió entre enero de 2006 y junio de 2007 constituye un 11% del total de la plantilla. Estas tendencias en materia de ascensos coinciden con las que se observan en otros organismos del sistema de las Naciones Unidas.

Política en materia de ascensos: propuesta de programa de ascenso por méritos

14. Para complementar la política de ascensos, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos elaboró una propuesta para implantar un programa de ascenso por méritos y un sistema de reconocimiento de la actuación profesional. A principios de 2007 tuvieron lugar amplias consultas con el Consejo Consultivo de Políticas de Personal (ACPP). En julio de 2007 el Director de HRM expuso la propuesta a la Comisión de Administración Pública Internacional y tanto el programa de ascensos por méritos como el sistema de reconocimiento de la actuación profesional fueron bien acogidos y recibieron comentarios muy positivos. La Comisión apoya este tipo de iniciativas encaminadas a reconocer y recompensar la calidad del trabajo del personal.

15. El programa de **ascenso por méritos** propuesto complementará las modalidades de promoción existentes en la Organización; se aplicará a todas las categorías de personal, tendrá un carácter excepcional y sólo se concederá un número muy limitado de ascensos por bienio, en función de un cupo que fijará el Director General. Los ascensos por méritos se financiarán con cargo a la “Reserva para reclasificaciones/ascensos por méritos” (antes “Reserva para reclasificaciones”). El Director General propone incrementar esta Reserva de 1,5 a 2 millones de dólares estadounidenses, de los cuales 1 millón de dólares se asignaría a los ascensos por méritos. Se estima que con ellos podrían financiarse unos 40 ascensos (el 2% de la plantilla aproximadamente) durante el bienio 2008-2009.

16. Este programa deberá ser abierto, transparente y justo. Forman parte de los criterios de evaluación los resultados concluyentes, el desempeño del personal y la movilidad geográfica y funcional al igual que una probada competencia para la gestión y la capacidad de desempeñarse a un nivel superior. El personal que haya sido recomendado para un ascenso se clasificará mediante un sistema de puntos. Para los funcionarios del Cuadro Orgánico, se atribuirá especial importancia a la movilidad geográfica. Las recomendaciones de ascenso por méritos se incorporarán al proceso de evaluación del desempeño profesional. Examinará las recomendaciones un Grupo de evaluación de ascensos, presidido por el Director General Adjunto y compuesto por tres miembros nombrados por el Director General, dos jefes de oficinas fuera de la Sede y un observador de cada una de las asociaciones del personal. Los ascensos por méritos serán aprobados por el Director General. El programa se pondrá a prueba durante el ejercicio 2008-2009 y se evaluará ulteriormente.

17. También se ha propuesto crear, paralelamente al programa de ascenso por méritos, un premio del Director General a un equipo. Este premio sin carácter pecuniario se instituiría para reconocer la contribución excepcional de un equipo y cualidades como el trabajo en equipo, la

¹ Como los puestos P-1 y P-2.

iniciativa, la innovación, la creatividad y la voluntad de servicio. Recompensaría los resultados, los procedimientos y las buenas prácticas de forma abierta, justa y transparente.

Programa de Ética

18. En 2006, HRM y el IOS elaboraron los grandes lineamientos de un Programa de Ética basado en el de la Secretaría de las Naciones Unidas. El objetivo del programa de la UNESCO es crear un entorno de trabajo ético en la Organización y fomentar una cultura de ética, transparencia y responsabilidad. Los principales elementos del programa son la prestación de asesoramiento sobre las cuestiones de ética (servicio telefónico de ayuda sobre la deontología), y formación y sesiones informativas sobre esta cuestión, valiéndose de las Normas de conducta, un mecanismo para revelar voluntariamente información, una política de protección de los denunciantes y disposiciones en materia de divulgación de información financiera que se aplicarían a los directivos y a los funcionarios a cargo de funciones delicadas. Estaría al frente del programa un funcionario responsable de las cuestiones de ética, de categoría P-5, que estaría directamente subordinado al Director General. Para 2008-2009 se propone un presupuesto total de 736.200 dólares en el documento 34 C/5. A principios de 2007 HRM preparó y distribuyó a todos los funcionarios un folleto titulado “Normas de Conducta de la Administración Pública Internacional” con un nuevo formato de fácil utilización ilustrado con ejemplos concretos.

Sección II - Aplicación de la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo

19. La estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo aprobada por la Conferencia General en 2005 abarca el periodo 2005-2010. Mediante una amplia variedad de iniciativas en materia de recursos humanos, la estrategia tiene por objeto garantizar que el perfil de los funcionarios de la UNESCO corresponda al que se necesita en una Organización orientada hacia el programa y los resultados y eficaz en relación con los costos. A junio de 2007, se habían llevado a cabo las siguientes iniciativas (véase el resumen en el Anexo).

Análisis de los recursos humanos de los sectores del programa

20. En 2006, dos sectores del Programa (Educación y Cultura) introdujeron importantes cambios en sus estructuras y dotación de personal, lo que dio lugar a una reasignación de los recursos en favor de los programas prioritarios. El **Sector de Educación** fue reestructurado en 2006, con el fin de orientar en mayor medida su estructura hacia los resultados y el terreno. En la Sede se hicieron importantes cambios estructurales, reduciéndose el número de divisiones del programa de seis a cuatro. Se crearon dos nuevas divisiones (División de Coordinación de las Prioridades de las Naciones Unidas en el campo de la Educación, y División de estrategias educativas y apoyo a las oficinas fuera de la Sede) y otras dos divisiones (División de Educación Básica y División de Enseñanza Superior) fueron racionalizadas y reorganizadas. Se estableció un nuevo marco de descentralización que redefine las responsabilidades entre la Sede y el terreno en lo que al Sector de Educación se refiere. Estos cambios han dado lugar a una mayor concentración de los recursos de personal en el apoyo a la EPT -programa prioritario del Sector de Educación-, en la Sede y en el terreno que permitirá así proporcionar el apoyo necesario para la consecución de los objetivos de la EPT. Al incrementar el número de puestos del Cuadro Orgánico fuera de la Sede (P/NO) con cargo al Programa Ordinario de 104 en 2006-2007 (33 C/5 Aprobado) a 122 en 2008-2009 (34 C/5), el Sector está reforzando su capacidad profesional cerca del lugar donde se ejecutan las actividades. Como consecuencia, en 2008-2009, el 62 % de los puestos del Cuadro Orgánico del Sector de Educación financiados con cargo al Programa Ordinario se encontrará fuera de la Sede, frente al 57 % en el bienio 2006-2007 (33 C/5 Aprobado).

21. En 2006, también el **Sector de Cultura** efectuó una revisión y reorganización de su estructura de dotación de personal, lo que condujo a una racionalización de la estructura organizativa del Sector y a una nueva asignación de recursos humanos a los programas prioritarios. La nueva estructura, que es coherente con los principales ejes del programa del Sector, comprende cuatro entidades: el Centro del Patrimonio Mundial, la División de Objetos

Culturales y Patrimonio Inmaterial, la División de Expresiones Culturales e Industrias Creativas y la División de Políticas Culturales y Diálogo Intercultural. Para tomar en cuenta el peso de los instrumentos normativos en el programa del Sector, se reasignaron competencias jurídicas especializadas a cada entidad encargada de la aplicación de una o varias convenciones, a fin de reforzar la capacidad del Sector en aplicar las convenciones relativas a la protección y promoción de la diversidad cultural, que constituye un ámbito prioritario de acción para el Sector. De este modo, los aspectos jurídicos quedan más íntimamente vinculados con la sustancia misma del programa y con la aplicación operativa de esos distintos instrumentos. Se revaluó también la distribución del personal entre la Sede y las oficinas fuera de la Sede a fin de lograr niveles más adecuados de dotación de personal para la ejecución del programa. En una primera fase, los recursos de personal se reasignarán para lograr que cada oficina fuera de la Sede, tanto a nivel de los países como los grupos de países, cuente con la presencia de personal encargado del programa del Sector de Cultura que participe en los ejercicios de programación por países. El número de puestos del Cuadro Orgánico sobre el terreno (P/NO) con cargo al Programa Ordinario aumentaría de 38 en 2006-2007 (33 C/5 Aprobado) a 43 en 2008-2009 (34 C/5), lo que daría como resultado que el 38 por ciento de los puestos del Cuadro Orgánico del Sector de Cultura financiados con cargo al Programa Ordinario se encontraría fuera de la Sede. Se examinarán nuevas posibilidades de reorganización de la estructura fuera de la Sede a la luz de las conclusiones del Equipo de Trabajo para el examen de la descentralización.

22. El **Sector de Comunicación** reexaminó su estructura en la Sede y reorganizó una de sus principales divisiones, la División de la Sociedad de la Información, para que se ajustase a los principales ejes del programa. Se racionalizó la estructura de la División, que comprende ahora dos secciones en vez de tres, lo que permite mejores interacciones y una mayor coherencia, así como una mejor regulación. Con la mitad de los puestos del Cuadro Orgánico financiados con cargo al Programa Ordinario en oficinas fuera de la Sede (P/NO), el Sector de Comunicación cuenta con una importante presencia de este tipo de puestos sobre el terreno.

23. Los cambios organizativos en los **Sectores de Ciencias Exactas y Naturales y Ciencias Sociales y Humanas** dependerán del resultado del examen encargado por el Director General a fin de elaborar un marco estratégico y prospectivo para los programas de ciencias de la UNESCO. El equipo que llevó a cabo el examen estaba compuesto por expertos científicos que representaban a Estados Miembros de todas las regiones, por los subdirectores generales competentes y por el Director de la Oficina de Planificación Estratégica (BSP), y estaba presidido por el Director General Adjunto. Sus recomendaciones se señalarán a la atención de la Conferencia General en su 34ª reunión. Entre tanto, se ha encomendado a un equipo especial, integrado por los subdirectores generales de Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Sociales y Humanas, el Subdirector General para la COI y el Director de la Oficina de Planificación Estratégica (BSP), y presidido por el Director General Adjunto, que prepare un plan de aplicación basado en las recomendaciones.

Asignación de recursos de personal a las oficinas fuera de la Sede

24. Uno de los objetivos de la estrategia relativa a la dotación de personal es velar por que la **red de unidades fuera de la Sede** disponga del personal suficiente para desempeñar las funciones que le incumben y responder a las nuevas oportunidades que se presenten. Si se compara con el 33 C/5 Aprobado, el presupuesto que se propone para 2008-2009 confirma el continuo fortalecimiento de la capacidad de las oficinas fuera de la Sede, con un aumento neto de 62 puestos sobre el terreno, lo cual sitúa el número total de puestos sobre el terreno, correspondientes al Programa Ordinario en 673, vale decir, el 35 por ciento de esos puestos. A efectos de la comparación, cabe señalar que en 2000-2001 el porcentaje de puestos fuera de la Sede era del 25 por ciento.

25. El Cuadro 1 muestra que el personal del Cuadro Orgánico fuera de la Sede ha aumentado en los Sectores de Educación, Ciencias Sociales y Humanas y Cultura. Ha habido pocos o ningún cambio en el número de puestos sobre el terreno en el Sector de Ciencias Exactas y Naturales

(que está siendo objeto de examen, véase el párrafo 23), y en el Sector de Comunicación, que ya cuenta con la mitad de su capacidad de puestos del Cuadro Orgánico financiados con cargo al Programa Ordinario sobre el terreno. El porcentaje de puestos del Cuadro Orgánico financiados con cargo al Programa Ordinario (D/P/NO) de los sectores del programa sobre el terreno varía en la actualidad entre el 36% (SHS), el 38% (CLT), el 44% (SC), el 49% (CI) y el 62% (ED). Por otro lado, no se ha llevado a la práctica la propuesta de crear puestos de jefes adjuntos para las oficinas fuera de la Sede (de categoría P-4/P-5) en cada oficina multipaís debido a las limitaciones presupuestarias.

Cuadro 1

Distribución de los puestos del Cuadro Orgánico (D/P/NO)
 (Programa Ordinario) (Sede y fuera de la Sede) por Sectores

Comparación entre 2006-2007 (33 C/5 Aprobado) y
 2008-2009 (hipótesis CRC del 34 C/5)

| Sectores | 2006-2007 (fuente: 33 C/5 Aprobado) | | 2008-2009 (fuente: 34 C/5) | |
|------------------------------|--|------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| | Puestos de D/P en la Sede | Puestos de D/P/NO fuera de la Sede | Puestos de D/P en la Sede | Puestos de D/P/NO fuera de la Sede |
| Educación | 78 (43%) | 104 (57%) | 75 (38%) | 122 (62%) |
| Ciencias Exactas y Naturales | 57 (56%) | 44 (44%) | 59 (56%) | 46 (44%) |
| Ciencias Sociales y Humanas | 43 (70%) | 18 (30%) | 39 (64%) | 22 (36%) |
| Cultura | 74 (66%) | 38 (34%) | 71 (62%) | 43 (38%) |
| Comunicación e Información | 31 (49%) | 32 (51%) | 32 (51%) | 31 (49%) |

26. La asignación de mayores recursos humanos sobre el terreno en 2008-2009 y la configuración de la estructura de las oficinas fuera de la Sede dependerán de los resultados del **examen de la descentralización**. Este examen, efectuado en 2007 por el Equipo de Trabajo para el examen de la descentralización, versó sobre la estructura del personal sobre el terreno, los niveles de dotación de personal y los perfiles de las aptitudes y competencias que se necesitan con arreglo al principio de la unidad de acción del sistema de Naciones Unidas.

Examen de las funciones de apoyo y administrativas

27. El Director General decidió crear un equipo de trabajo para examinar las funciones de apoyo y administrativas y los procesos de la Secretaría. El Equipo de Trabajo está encargado de examinar formas rentables de racionalizar los servicios centrales y de apoyo y de mejorar su eficacia. Estará presidido por el Director General Adjunto e integrado por los representantes de los servicios centrales y de apoyo y representantes de los sectores del programa. El Equipo de Trabajo someterá al Director General sus conclusiones y recomendaciones en 2008.

Fortalecimiento de la capacidad de gestión y de la responsabilización

28. Para fortalecer la **capacidad de gestión y la responsabilización**, como lo prevé la estrategia de dotación de personal, en 2006-2007 se implantaron los siguientes instrumentos/mecanismos:

- Se prepararon cuadros de delegación de autoridad y de rendición de cuentas para la gestión de recursos humanos, la gestión de la seguridad, las finanzas, los viajes oficiales, las adquisiciones y los contratos de bienes y servicios. En esos cuadros se definen claramente las responsabilidades de los directivos en esos terrenos. El seguimiento está a cargo del Comité para la Delegación de Autoridad y la Rendición de Cuentas (CDARC), que preside el Director General Adjunto.
- Se preparó un Acuerdo sobre el desempeño para el personal directivo, más concretamente, para los Subdirectores Generales, los directores de oficinas y jefes de unidades fuera de la Sede, como parte integrante de la obligación de rendir cuentas de los directivos. En ese Acuerdo se definen claramente las responsabilidades referentes a la ejecución del programa y en los tres ámbitos que la sustentan (relaciones exteriores y relaciones de colaboración, gestión del personal y presupuesto/gestión financiera). El desempeño de los directivos se evaluará en función de los resultados obtenidos en estos cuatro campos. En 2007 este nuevo Acuerdo sobre el desempeño es objeto de una experiencia piloto entre los Subdirectores Generales y algunos jefes de unidades fuera de la Sede. Una vez que se evalúe esta experiencia piloto, se formularán recomendaciones en cuanto a la oportunidad de hacer extensiva la aplicación del Acuerdo a todo el personal de que se trata en 2008-2009.
- Para fortalecer una cultura de la responsabilidad, se organizó en la UNESCO una formación obligatoria sobre liderazgo y gestión del cambio (LCMP); en 2002 recibieron esa formación 260 directivos en total. A finales de 2007 concluirá la evaluación de la incidencia de este programa que está realizando el IOS; de ser necesario, dará lugar a ajustes.

29. En general, el personal del cuadro **directivo** sigue siendo poco numeroso; en efecto, hay 89 funcionarios en la categoría de directores y categorías superiores (al 1º de junio 2007), por debajo del tope de 99 puestos de esas categorías aprobados en el 33 C/5 (Programa Ordinario). A título de comparación, al 15 de noviembre de 1999, el número efectivo de funcionarios de categoría D-1 y categorías superiores se elevaba casi a 200. Los directores y funcionarios de categorías superiores representan el 5%² del total de la plantilla y el 12%³ de los funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico.

Fortalecimiento del Cuadro de Servicios Generales

30. Uno de los objetivos de la estrategia de dotación de personal para 2008-2009 es fortalecer la función del personal del **Cuadro de Servicios Generales**. Se revisaron y actualizaron unas 800 descripciones de puestos de esta categoría de la Sede y, cuando fue menester, se aprobaron descripciones de puestos genéricas. También se inició la elaboración de un **marco de competencias** en el Sector de Comunicación y en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (HRM) con el fin de determinar los conocimientos, cualificaciones, competencias y experiencia fundamentales que debe poseer el personal para desempeñar eficazmente sus funciones. Este proyecto atañe al personal del Cuadro de Servicios Generales y al del Cuadro Orgánico. El marco de competencias deberá estar concluido para finales del 2007 y se utilizará para definir planes de carrera y elaborar planes de formación y estrategias de contratación. Está previsto que en 2008-2009 se inicie el mismo tipo de ejercicio en los demás sectores del programa.

² GS/NPO/P/D con cargo al Presupuesto Ordinario.

³ P/D con cargo al Presupuesto Ordinario.

Mejora de la distribución geográfica y del equilibrio entre hombres y mujeres

31. La mejora de la **diversidad geográfica y del equilibrio entre hombres y mujeres** en el personal de la Organización es un objetivo esencial de la estrategia de dotación de personal que prevé una reducción del número de países no representados o con una representación inferior a la normal, fija en 50% el objetivo de los puestos objeto de una contratación externa que deberán cubrirse con nacionales de países que tengan una representación inferior a la normal o que no estén representados y en 40% el porcentaje de mujeres que deberán tener acceso a los niveles superiores de la jerarquía de aquí a 2015. En 2007 el Director General aumentó el porcentaje de mujeres que deben contarse en los puestos directivos del 40 al 50%. En el informe a la Conferencia General (34 C/36) se dan detalles sobre la distribución geográfica y sobre el equilibrio entre hombres y mujeres. A continuación se reseñan los principales indicadores sobre estos temas.

32. Como se indica en el Cuadro 2, la situación en cuanto a la **distribución geográfica** mejora constantemente: en total ya están representadas en la Secretaría 161 nacionalidades (esto es, el 84% de los Estados Miembros) mientras que en junio de 2000 lo estaban 144 (o sea, el 77%).

Cuadro 2 - Distribución geográfica - Evolución desde junio de 2000

| Situación | Junio de 2000 | Junio de 2001 | Junio de 2003 | Junio de 2004 | Junio de 2005 | Julio de 2007 | Diferencia junio de 2000 – julio de 2007 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--|
| Representación normal | 67 (36%) | 71 (38%) | 72 (39%) | 73 (38%) | 79 (41%) | 77 (40%) | +9 |
| Representación superior a la normal | 31 (17%) | 28 (15%) | 27 (14%) | 26 (14%) | 26 (14%) | 25 (13%) | -6 |
| Representación inferior a la normal | 46 (24%) | 43 (23%) | 49 (26%) | 59 (31%) | 55 (29%) | 59 (31%) | +13 |
| Total - Estados Miembros representados | 144 (77%) | 142 (76%) | 148 (79%) | 158 (83%) | 160 (84%) | 161 (84%) | +17 |
| No representados | 44 (23%) | 46 (24%) | 40 (21%) | 32 (17%) | 31 (16%) | 31 (16%) | -13 |
| Total Estados Miembros | 188 | 188 | 188 | 190 | 191 | 192 | +4 |

33. Desde la última reunión de la Conferencia General, el número de países representados aumentó ligeramente y el número de países con una representación superior a la normal siguió disminuyendo. Por otra parte, el número de países con una representación normal se redujo en dos unidades mientras que el número de países con una representación inferior a la normal aumentó. Este último elemento puede explicarse por el nivel elevado de jubilaciones, que influye en el equilibrio geográfico, pese a los esfuerzos constantes por contratar a candidatos de países que no estén representados o que tengan una representación inferior a la normal. En 2006-2007, fueron nombrados para cubrir puestos sujetos a la distribución geográfica 42 candidatos externos; de ellos, 21 eran nacionales de países que no estaban representados o tenían una representación inferior a la normal, lo cual corresponde al objetivo de 50% que fijó la Conferencia General en cuanto al nombramiento de candidatos de países que no estén representados o que tengan una representación inferior a la normal en puestos sujetos a la distribución geográfica. En 2008-2009,

proseguirán los esfuerzos en materia de contratación y seguirán vigilándose de cerca las tendencias registradas en cuanto a las jubilaciones.

34. Además de permitir aportar jóvenes profesionales de mucho talento, el **Programa de jóvenes profesionales** sigue siendo un elemento esencial para mejorar la representación geográfica de los Estados Miembros. En 2006-2007 se contrató un total de 19 jóvenes profesionales, cuatro de ellos procedentes de países no representados y 15 de países con una representación inferior a la normal. Los nueve jóvenes profesionales de la campaña de contratación de 2007 asumirán sus funciones en septiembre del año en curso, con lo cual el número de Estados Miembros representados en la Secretaría pasará de 161 a 163.

35. En 2006-2007, tuvieron lugar en países no representados o con una representación inferior a la normal de los Estados Árabes y del Caribe dos talleres de contratación, en el marco de las iniciativas dinámicas destinadas a mejorar el equilibrio geográfico dentro de la Secretaría. Esos talleres se organizaron de común acuerdo con todas las comisiones nacionales de las regiones, en el contexto de las consultas que llevó a cabo el Director General sobre el 34 C/4 y el 34 C/5.

36. Por lo que al **equilibrio entre hombres y mujeres** se refiere, la UNESCO alcanzó la paridad en la categoría de los funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico (P-1 a P-5) y es uno de los organismos del sistema de las Naciones Unidas que en mejor posición se encuentra en este sentido. En julio de 2007, las mujeres representaban el 59% en las categorías P-1/P-2 y P-3 y el 40% de las categorías P-4 y P-5. Se observa un desequilibrio entre hombres y mujeres, en cambio en los puestos de director y de categorías superiores, el porcentaje de mujeres sólo es del 21%. En 2006 -2007, de los 27 nombramientos para puestos de directores, seis (vale decir, el 22%) correspondieron a mujeres. Se estima que para alcanzar la paridad en las categorías de dirección de aquí a 2015, el 59% de los puestos de la categoría D deberían cubrirse con mujeres durante los ocho años siguientes. Para lograrlo, se han fijado objetivos para cada sector/oficina para 2008-2009. HRM seguirá atentamente el cumplimiento de estos objetivos.

Contratación y conservación en el puesto de personal altamente calificado

37. La estrategia de dotación de personal es una reafirmación del compromiso a **contratar y conservar** un personal altamente calificado y a proporcionarle un entorno de trabajo estimulante. Entre los resultados esperados figuran en particular el fortalecimiento de las competencias de los funcionarios, la mejora de su moral/estado de ánimo, su motivación y su movilidad.

Esquemas de contratación

38. Entre enero de 2006 y junio de 2007, se cubrieron en total 162 puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores (135 puestos de categoría P y 27, de categoría D). Estas cifras son comparables a las del ejercicio bienal anterior. De esos 162 nombramientos, 104 (o sea, el 64%) correspondieron a candidatos internos y 58 (el 36%) a candidatos externos. En 2004-2005, las contrataciones externas representaban el 51% de los nombramientos. De los 27 nombramientos para puestos de director que tuvieron lugar en 2006-2007, 9 (el 33%) correspondieron a candidatos externos. Estas cifras muestran que en el proceso de contratación, el desarrollo de la carrera de personal calificado se toma debidamente en cuenta mientras que las contrataciones externas posibilitan una renovación de los talentos y de las competencias.

39. En 2006-2007 prosiguieron los esfuerzos para consolidar la aplicación de la política y el procedimiento de contratación e introducir ajustes en ellos. Desde que se adoptó la nueva política de contratación en noviembre de 2003, el procedimiento es más riguroso, en la medida en que se exige la publicación sistemática de los puestos y la constitución de grupos de preselección y de evaluación. Durante el ejercicio bienal se adoptaron medidas para mejorar la calidad de la contratación y el cumplimiento de los plazos:

- Se fijaron criterios normalizados de contratación para los puestos del Cuadro Orgánico y del Cuadro de Servicios Generales.
- Se elaboraron normas de servicio en las que se fijan plazos máximos en cuanto a la finalización de cada fase del proceso de contratación. El Comité para la Delegación de Autoridad y la Rendición de Cuentas verifica el cumplimiento de esas normas de servicio.
- Se introdujeron cambios en el mandato, la composición y el funcionamiento de la Junta Asesora en Asuntos Individuales de personal (PAB), órgano mixto que presenta recomendaciones al Director General. Se definió con mayor precisión la función del PAB, se renovaron sus miembros y todos contaron con una información sobre la política y los procedimientos de contratación con el fin de mejorar la calidad de las decisiones relativas a la contratación para los puestos directivos estratégicos.
- Los sectores/oficina pueden recurrir, como complemento del proceso de selección clásico, a un centro de evaluación, dirigido por expertos externos, que lleva a cabo entrevistas para evaluar las competencias esenciales para ejercer funciones de dirección en la UNESCO.
- Se publicaron principios rectores para ayudar al personal directivo a redactar los anuncios de vacantes.
- Se aligeró el procedimiento de selección para la contratación interna; un solo grupo -y ya no dos- se ocupa de la preselección y la evaluación.
- En 2006 se implantó un procedimiento de contratación anticipado ("procedimiento global de contratación") en cuyo marco se publicaron simultáneamente 40 puestos, antes de que quedaran vacantes. En seis meses, se había cubierto el 85% de los puestos.
- En el caso de los puestos publicados para una contratación externa, para los que reciben numerosas candidaturas externas, en 2008-2009 HRM contará con recursos suplementarios para llevar a cabo la preselección y ayudar a los sectores en esa tarea.

40. Se estableció una **capacidad de respuesta rápida**; consiste en un fichero de 26 funcionarios cualificados dispuestos a que se los destine a situaciones posteriores a conflictos o catástrofes. Los funcionarios cuyos nombres figuran en ese fichero fueron seleccionados en función de 13 perfiles específicos para las situaciones posteriores a conflictos (los de jefe de delegación de la UNESCO, de oficiales de proyectos en las esferas de la educación, la comunicación y la información, las ciencias exactas y naturales y las ciencias sociales y los oficiales administrativos). Se ha preparado una formación centrada en la ejecución del programa en situaciones posteriores a conflictos, la seguridad y la preparación personales y sobre la acción de la UNESCO en un entorno interinstitucional que se impartió a los funcionarios cuyos nombres están registrados en el fichero.

Aumento de la rotación y la movilidad

41. La política de **rotación**, aplicada a partir de noviembre de 2003, instauró una rotación obligatoria para los funcionarios recién contratados; ésta sigue siendo voluntaria para los funcionarios que ya estén en servicio durante un periodo de cinco años. Desde el 1º de enero de 2004, se contabilizaron 140 movimientos de personal del Cuadro Orgánico de un lugar de destino a otro, de los cuales 46 (o sea, el 33%) de la Sede hacia las oficinas fuera de la Sede, 31 (22%) de unidades fuera de la Sede hacia la Sede y 63 (45%) entre unidades fuera de la Sede. La mayoría de los movimientos de la Sede hacia las unidades fuera de la Sede se vieron acompañadas por el ascenso del funcionario de que se trataba, mientras que los demás tipos de movimientos (esto es, entre unidades fuera de la Sede o de las unidades fuera de la Sede hacia la Sede) fueron mayoritariamente trasladados con la misma categoría. La aplicación de todos los

elementos de esta política, y en particular la duración normalizada de las mismas ha resultado difícil debido al carácter voluntario de la rotación y de la cultura centralizada de la Organización.

42. En su 176ª reunión, el Consejo Ejecutivo pidió al Director General que prestara toda la atención necesaria a la rotación obligatoria del conjunto del personal internacional del Cuadro Orgánico y que tomara medidas para que las descripciones de puesto, los procedimientos de contratación y de destino y los criterios de ascenso dieran la debida importancia a los principios de movilidad geográfica, funcional e interinstitucional, tomando en cuenta asimismo el dominio de los idiomas de trabajo de la UNESCO. Actualmente HRM procede a un examen de esa política para determinar cuáles son los cambios necesarios con el fin de mejorar la rotación; en breve presentará al Director General propuestas en este sentido. En este contexto, se sacarán enseñanzas de la experiencia de otros organismos y se tomarán en cuenta las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección (DCI).

43. El Auditor Externo también inició un examen de la aplicación de la política de rotación. Su finalidad es examinar la aplicación de la política, los procedimientos y las prácticas en materia de rotación desde enero de 2004. Las conclusiones y recomendaciones del Auditor Externo representarán una contribución esencial para el examen y constituirán una gran ayuda para mejorar la aplicación de la rotación en el seno de la UNESCO.

Iniciativas en materia de perspectivas de carrera

Cooperación interinstitucional: red y mesa redonda sobre las perspectivas de carrera

44. Con el fin de facilitar la cooperación interinstitucional y el aprovechamiento compartido de las mejores prácticas en materia de desarrollo de carrera, en noviembre de 2006 la UNESCO acogió la cuarta mesa redonda anual del sistema de las Naciones Unidas sobre las perspectivas de carrera, en la que participaron 87 especialistas del tema procedentes de 53 organizaciones internacionales (en particular organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas, de su Secretaría, de misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y de organizaciones europeas). Esta mesa redonda llevó a la creación, en el seno de la red de recursos humanos a nivel del sistema de las Naciones Unidas, de una red interinstitucional sobre las perspectivas de carrera destinado a compartir las experiencias y mejores prácticas.

45. Actualmente la Oficina de Gestión de Recursos Humanos está elaborando una serie de instrumentos de ayuda con miras a las perspectivas de la carrera para mejorar las orientaciones y el asesoramiento que se proporciona al personal de la Sede y de las unidades fuera de ella sobre todo tipo de asuntos relacionados con este tema, así como para mejorar la movilidad del personal. Está en curso la creación de un nuevo programa de formación sobre la gestión de la carrera (taller de un día), la redacción del currículum vitae (minitaller), la utilización de Internet para el aprendizaje y el perfeccionamiento a lo largo de toda la vida (taller de medio día) y la movilidad en el sistema de las Naciones Unidas (taller de un día), con el fin de desarrollar los conocimientos y competencias del personal y los administradores en materia de gestión de carrera. Además, mediante una Guía sobre las carreras en la UNESCO así como un nuevo sitio Web, ambos en curso de realización, se informará al personal y a los administradores sobre diversos asuntos relacionados con la gestión de carrera, más especialmente: definición de los términos vinculados con la carrera, búsqueda de trabajo; autoevaluación, trabajo en red, entrevistas de contratación, función del administrador en las perspectivas de carrera, sistema de mentores y entrenadores.

Armonización de la situación familiar en el sistema común de las Naciones Unidas

46. En octubre de 2004 el Secretario General de las Naciones Unidas instituyó una nueva política relativa a la situación personal de los funcionarios, a efectos de determinar sus derechos y, desde entonces, la tendencia general en el sistema común de las Naciones Unidas consiste en adoptar disposiciones o instituir prácticas que hacen extensivo el beneficio de las primas por familiares a cargo a los funcionarios que contraen un matrimonio legalmente reconocido,

independientemente del sexo de su cónyuge. En este contexto, el Director General decidió modificar oficialmente la definición de la palabra "cónyuge" en las disposiciones pertinentes del Estatuto y el Reglamento del Personal, para que englobe a todos los matrimonios legalmente reconocidos en la legislación nacional, independientemente del sexo de los cónyuges.

47. En consecuencia, se incluyó en el Estatuto y el Reglamento del Personal una nueva disposición 100.2 a) *ter* (**Definiciones**) para definir el vocablo "cónyuge" como "la persona física con la cual un funcionario está ligado en virtud de un matrimonio reconocido por una autoridad nacional competente". Los textos administrativos y las prácticas de la UNESCO ya están por lo tanto armonizados, de manera no discriminatoria, con las disposiciones y prácticas de las demás organizaciones y organismos especializados de las Naciones Unidas.

48. En la fase actual resulta difícil evaluar las incidencias financieras de esta modificación, ya que no se sabe cuál es el número de cónyuges que pueden acogerse a esta disposición. No obstante, hasta la fecha, un número muy limitado de funcionarios planteó a HRM preguntas relativas al reconocimiento por la Oficina de este tipo de matrimonio, a efectos de percibir esas prestaciones.

Sistema de Información sobre recursos humanos (HRIS)

49. La elaboración y aplicación del Sistema de Información sobre recursos humanos es uno de los resultados esperados que definió la Conferencia General en materia de gestión de recursos humanos para el ejercicio 2006-2007, con los siguientes indicadores de resultados: revisión de los procedimientos administrativos, selección del sistema de información sobre la gestión de los recursos humanos, creación de funciones informatizadas, formación de usuarios.

50. Se revisaron los procedimientos administrativos y en un cuadro de delegación de autoridad y de rendición de cuentas se definieron claramente las delegaciones de autoridad en la esfera de la gestión de los recursos humanos. En ese cuadro se definen con precisión las obligaciones y responsabilidades de cada operación y se fijan normas de servicio en virtud de las cuales cada unidad competente se compromete a prestar el servicio solicitado en un número máximo de días. Se ocupa del seguimiento de la aplicación de esas normas un Comité para la Delegación de Autoridad y la Rendición de Cuentas.

51. La Fase 1 del nuevo sistema integrado de gestión de recursos humanos **STEPS** (sistema destinado a mejorar los servicios de personal) ha culminado y ha posibilitado la configuración, la puesta a prueba y la implantación de las siguientes funciones: nómina, administración del personal, gestión organizativa, gestión del tiempo y presupuestación y control de los viajes y de los puestos. Se impartió una formación a los usuarios finales y desde el 1º de abril de 2007, ya se está aplicando a la nómina. La planificación de la Fase 2 que comprende las funciones restantes (autoservicio para los directivos y los empleados, gestión de las actividades de formación y de los eventos, perfeccionamiento del personal, contrataciones y flujo de trabajo) dará comienzo en otoño de 2007, con sujeción a la disponibilidad de fondos. Con objeto de lograr un mejor seguimiento y una gestión eficaz de las licencias y faltas, en 2006 HRM también implantó en Intranet una nueva aplicación para la gestión de las presencias y faltas, denominada "TULIP" mediante la cual se puedan realizar en línea todas las operaciones relacionadas con las licencias y faltas y controlar mejor la asiduidad.

52. Desde junio de 2007, está en línea el nuevo **sitio Intranet de HRM**. De fácil acceso y utilización sencilla, todo el personal puede encontrar en él informaciones relativas a los recursos humanos y, especialmente informaciones actualizadas sobre las actividades, políticas y procedimientos en esta esfera. Progresará la elaboración de un nuevo **manual de recursos humanos** en línea que abarcará todos las esferas de la gestión de los recursos humanos. Ya se han redactado cinco capítulos fundamentales. El Manual estará listo en 2008.

Proyecto de decisión

53. Habida cuenta de lo que antecede, la Conferencia General podría aprobar el siguiente proyecto de resolución:

La Conferencia General,

Habiendo examinado el documento 34 C/28 Parte I,

1. Toma nota del trabajo realizado para aplicar la reforma general de la política de recursos humanos y la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo;
2. Pide al Director General que:
 - a) prosiga la aplicación del marco rector en materia de recursos humanos, velando por su armonización con las políticas y prácticas del régimen común de las Naciones Unidas;
 - b) prosiga la aplicación de la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo;
 - c) informe al Consejo Ejecutivo en su 180ª reunión y a la Conferencia General en su 35ª reunión sobre la aplicación del marco rector en materia recursos humanos y de la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo.

ANEXO
Estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo para la UNESCO (2005–2010):
Aplicación hasta la fecha
julio de 2007

| Principio Nº 1: Los recursos de personal deben concentrarse en los programas y actividades relacionados con las prioridades principales de la UNESCO, a fin de que haya una correlación más estrecha entre los resultados deseados y los recursos asignados. | | | |
|---|---|---|--|
| Resultados esperados | Iniciativas para aplicar la estrategia | Calendario | Resultados alcanzados (junio de 2007) |
| Dentro del Programa y Presupuesto para 2008-2009 se asignarán más recursos a los programas relacionados con las prioridades principales de la Organización. | <p>Efectuar un examen de todas las cuestiones de carácter general relacionadas con la asignación de recursos de personal a los programas relacionados con las prioridades principales, en particular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La asignación de los recursos globales de personal y financieros a cada sector del programa. 2. La asignación de los recursos de personal dentro de cada sector del programa a los programas y actividades relacionados con las prioridades principales de la Organización. 3. La adecuada asignación de personal del programa en la Sede y en la red de oficinas fuera de la Sede, teniendo en cuenta la necesidad de un enfoque diferenciado entre los distintos sectores, según su tamaño y la índole de sus programas. | Estas tareas comenzarán en 2005 y terminarán en mayo de 2006 para que los resultados figuren en las propuestas relativas al Programa y Presupuesto para 2008-2009 y al documento 34 C/4 | <ul style="list-style-type: none"> • Examen de la dotación de personal y la organización de los sectores ED, CLT y CI. • Se incrementaron los recursos asignados a los programas prioritarios en los sectores ED y CLT. Estos resultados se han tomado en cuenta en el documento 34 C/5. • Está en curso el examen de los sectores SC y SHS. |
| Principio Nº 2: Se dotará de recursos de personal suficientes a la red de oficinas fuera de la Sede. | | | |
| Resultados esperados | Iniciativas para aplicar la estrategia | Calendario | Resultados alcanzados (junio de 2007) |
| Asignar a las estructuras de la red de oficinas fuera de la Sede recursos humanos suficientes para asumir sus responsabilidades y aprovechar las nuevas oportunidades. | <p>Se adoptarán las siguientes iniciativas, que se examinarán en el marco del Informe del Director General sobre la descentralización (Parte III del documento 171 EX/6 y Parte III del documento 33 C/25):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los recursos asignados a las funciones de apoyo en las oficinas fuera de la Sede (Principio Nº 3). • Emplear de un modo más sistemático Administradores Nacionales (Principio Nº 6), expertos contratados por breve duración para tareas especializadas y personal temporal en los Grupos de países. Efectuar un planeamiento anticipado de la contratación y la rotación de los jefes de las oficinas fuera de la Sede (Principio Nº 9). Describir y situar las competencias del personal en toda la Organización. • Asegurarse de que cada oficina fuera de la Sede cuente con suficientes capacidades administrativas y de que sus funcionarios posean una buena capacitación (Principio Nº 3). • Velar por que cada oficina multipaís tenga un subjefe de categoría P-4 o P-5. | <p>Abril de 2005 - mayo de 2006 para que figuren en el documento 34 C/5.</p> <p>A partir de 2006.</p> <p>Diciembre de 2005.</p> <p>2008-2009.</p> <p>A partir de 2006.</p> <p>A partir de 2005.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El documento 34 C/5 muestra un neto incremento de los puestos fuera de la Sede. • El Equipo de Trabajo para el examen de la descentralización también se ocupa de la dotación de personal de las oficinas fuera de la Sede. • En el documento 34 C/5 el número de Administradores Nacionales aumentó de 65 a 72. • Planeamiento anticipado de los jefes de las oficinas fuera de la Sede. • Dos proyectos piloto en curso en 2007 en CI y HRM para establecer marcos de competencias para funcionarios de categorías P y GS. Estos proyectos terminarán a fines de 2007. HRM iniciará proyectos similares en otros sectores del programa en 2008-2009. • Mejores capacidades administrativas en las oficinas fuera de la Sede gracias a una mejor formación (116 funcionarios recibieron cursos de formación). • No pudieron crearse puestos de subjefe de oficinas (restricciones presupuestarias). |

| Principio Nº 3: Tanto en la Sede como en la red de oficinas fuera de la misma, las funciones administrativas y de apoyo se cumplirán con una mayor eficiencia en función de sus costos, para dedicar recursos a los programas y actividades relacionados con las prioridades principales | | | |
|--|---|---|---|
| Resultados esperados | Iniciativas para aplicar la estrategia | Calendario | Resultados alcanzados (junio de 2007) |
| <ul style="list-style-type: none"> Definir con claridad y racionalizar las funciones de apoyo y administrativas que se cumplirán de un modo eficaz en relación con los costos. Reducir los recursos de personal dedicados a funciones administrativas y de apoyo y reasignarlos a programas relacionados con las prioridades principales. | <p>Efectuar un examen a fondo de las funciones de apoyo y administrativas a fin de:</p> <ol style="list-style-type: none"> Definir las funciones esenciales en cada uno de esos ámbitos. Aclarar el papel de quienes desempeñan funciones clave de apoyo y administrativas y eliminar la duplicación de tareas. Reestructurar las principales funciones de apoyo y administrativas. Racionalizar y simplificar los procedimientos administrativos. Definir los enfoques más eficaces con respecto a los costos para cumplir esas funciones, en particular una mayor delegación de autoridad a los administradores y oficinas ejecutivas y el recurso a nuevas fuentes de financiación. | <p>Estas tareas comenzarán en abril de 2005 y se terminarán en mayo de 2006 para tomarlas en cuenta en las propuestas relativas al Programa y Presupuesto para 2008-2009 y al 34 C/4.</p> | <ul style="list-style-type: none"> El Director General decidió crear un Equipo de Trabajo encargado de examinar las funciones y procesos de administración y apoyo y de determinar métodos más rentables para racionalizar los servicios centrales y de apoyo mejorar la eficacia de los servicios y el apoyo. El Equipo de Trabajo, bajo la presidencia del DDG, está compuesto por representantes de los servicios centrales y de apoyo, sectores del programa y operaciones en el terreno. El Equipo de Trabajo someterá sus observaciones y recomendaciones al DG a fines de junio de 2008. |
| Principio Nº 4: Se seguirán fortaleciendo las capacidades de gestión a fin de velar por que los administradores supervisen unidades de tamaño adecuado, se les haya delegado las facultades necesarias para la adopción de decisiones y rindan cuentas sobre el ejercicio de dichas facultades | | | |
| Resultados esperados | Iniciativas para aplicar la estrategia | Calendario | Resultados alcanzados (junio de 2007) |
| <ul style="list-style-type: none"> Aumentar el número de funcionarios dependientes de cada administrador, con la consecuencia de una mayor autonomía del personal, una mayor rapidez en la adopción de decisiones y una mayor flexibilidad institucional. Reducir los puestos de niveles alto y medio. Aumentar el número de puestos que concentran su labor exclusivamente en los programas. | <ol style="list-style-type: none"> Llevar a cabo un examen en toda la Organización de diversas cuestiones relativas a las responsabilidades y el tamaño de las unidades de trabajo, así como el alcance del control administrativo, formulando recomendaciones sobre: <ol style="list-style-type: none"> la estructura de los sectores y servicios centrales, la situación administrativa de los Directores de Divisiones y los Jefes de Secciones. | <p>Diciembre de 2006, a fin de integrar los cambios en el Programa y Presupuesto para 2008-2009 y en el documento 34 C/4.</p> | <ul style="list-style-type: none"> El examen de los sectores permitió racionalizar/ reducir divisiones del programa (ED: las divisiones se redujeron de 6 a 4; CI: las secciones se redujeron de 3 a 2 y CLT tiene actualmente 4 divisiones). Está en curso el examen de los sectores SC y SHS. Se mantuvo estable el número de puestos de dirección (99 puestos de categoría D, o sea, el 5% del total de puestos y 378 puestos de categoría P-5/P-4, o sea, el 20% del total). El traspaso de puestos administrativos al programa dependerá del resultado del examen de las funciones administrativas (Principio Nº 3). |
| <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la comprensión por parte de los administradores de toda la Organización de sus funciones y responsabilidades. Mejorar la definición de la rendición de cuentas y la responsabilización de los administradores. | <ol style="list-style-type: none"> Terminar el marco de delegación de autoridad en la Sede y las oficinas fuera de la Sede. Elaborar y aplicar contratos de responsabilidad para los administradores de alto nivel. Establecer un comité institucional de rendición de cuentas presidido por el Director General Adjunto. Hacer que el programa de formación sobre dirección y cambios administrativos sea obligatorio para todos los administradores de alto nivel. | <p>Abril de 2005</p> <p>2006-2007</p> <p>Enero de 2006</p> <p>Aplicado.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Terminado en 2005. Se elaboró un acuerdo sobre el desempeño. Se está probando en 2007 para aplicarlo en 2008-2009. Terminado. En febrero de 2005 se creó el Comité para la Delegación de Autoridad y la Rendición de Cuentas. Aplicado desde 2004. Se impartió el curso a aproximadamente 260 directivos. Formación obligatoria para todos los directivos. |

| Resultados esperados | Iniciativas para aplicar la estrategia | Calendario | Resultados alcanzados (junio de 2007) |
|---|--|------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Impartir formación. | 5. Preparar e impartir formación técnica sobre temas como: rendición de cuentas, programación de las Naciones Unidas, recaudación de fondos, planeamiento del programa, administración y evaluación. | 2005-2007 | <ul style="list-style-type: none"> Se preparó e impartió la formación. |

Principio Nº 5: Habrá dos modalidades de empleo bien establecidas, a saber: i) una plantilla básica flexible, estratégica y con movilidad, de funcionarios permanentes contratados a largo plazo, y ii) personal contratado por periodos cortos a medianos (por una duración máxima de cuatro años) y prestatarios de servicios que incrementarán la capacidad de ejecución de la UNESCO.

| Resultados esperados | Iniciativas para aplicar la estrategia | Calendario | Resultados alcanzados (junio de 2007) |
|---|---|--|--|
| Formular políticas y elaborar instrumentos en materia de dotación de personal que definan las dos modalidades de empleo y los perfiles profesionales del personal del programa. | <ol style="list-style-type: none"> Establecer las dos modalidades de empleo de la Organización: <ol style="list-style-type: none"> una modalidad de empleo de larga duración de personal que realice las funciones esenciales; una modalidad de empleo de breve y mediana duración de expertos que ejerzan funciones de asesoramiento especializado avanzado y complementen a los funcionarios permanentes. Definir los perfiles profesionales genéricos del personal del programa: <ol style="list-style-type: none"> administradores y funcionarios del programa con contratos de larga duración que posean conocimientos sustantivos en el ámbito de su especialidad y capacidades de gestión de proyectos, promoción y creación de redes; y expertos destacados contratados por periodos breves y medios para la ejecución del programa, que posean conocimientos avanzados y experiencia pertinentes en los principales ámbitos del programa. Establecer nuevos requisitos en materia de personal y los correspondientes acuerdos contractuales, con inclusión de: <ul style="list-style-type: none"> acuerdos contractuales nuevos o revisados; requisitos de personal y criterios de contratación nuevos o revisados; procesos de evaluación nuevos o revisados; marcos de competencias para los funcionarios de categoría P-1 a P-4; planes de carrera para los funcionarios titulares de contratos de larga duración. | 2008-2009 | <p>La CAPI estableció un nuevo marco contractual. La Secretaría de las Naciones Unidas está preparando nuevos marcos contractuales con arreglo al marco de la CAPI.</p> <p>En 2008 la UNESCO procederá del mismo modo.</p> |
| Crear mecanismos para que la Organización esté mejor preparada para atender las necesidades en situaciones posteriores a conflictos y desastres naturales. | <ol style="list-style-type: none"> Adquirir una capacidad de respuesta rápida: <ul style="list-style-type: none"> pidiendo a cada sector que defina las categorías de situación en los que interviene la UNESCO; definiendo las competencias que debe poseer el personal; revisando las disposiciones administrativas existentes con miras a adaptarlas a una rápida reasignación de personal; estableciendo una lista del personal interno que puede ser desplegado; elaborando una lista de recursos humanos externos experimentados; elaborando módulos específicos de formación del personal que habrá de ocuparse de situaciones posteriores a conflictos y desastres naturales. | <p>Terminado.</p> <p>Diciembre de 2006.</p> <p>Ídem.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Se determinaron 13 perfiles específicos para situaciones posteriores a conflictos. Se estableció una lista de 26 funcionarios cualificados y especialmente capacitados dispuestos a ser reasignados rápidamente para atender situaciones posteriores a conflictos. Se preparó un programa de formación y se capacitó a los funcionarios registrados en esa lista. Está en curso de elaboración la lista de colaboradores externos en el marco del proyecto de fichero de consultores (fin diciembre de 2007). |

| Principio Nº 6: Se recurrirá en mayor medida a los Administradores Nacionales | | | |
|---|--|-----------------------------------|---|
| Resultados esperados | Iniciativas para aplicar la estrategia | Calendario | Resultados alcanzados (junio de 2007) |
| Aumentar el número de Administradores Nacionales en la red de oficinas fuera de la Sede. | Fortalecer la capacidad de las oficinas fuera de la Sede: <ul style="list-style-type: none"> definiendo las funciones principales de los Administradores Nacionales; revisando los requisitos de capacitación profesional general de los Administradores Nacionales; definiendo los criterios de contratación de los Administradores Nacionales; definiendo planes de formación y perfeccionamiento profesional de los Administradores Nacionales. | Septiembre de 2005 – Mayo de 2006 | <ul style="list-style-type: none"> En el documento 34 C/5 se observa un aumento (de 65 a 72) de los puestos de Administradores Nacionales. En 2008 se iniciará la labor sobre los perfiles y funciones de los Administradores Nacionales. |
| Principio Nº 7: Se reforzarán las competencias del personal del Cuadro de Servicios Generales para que desempeñe nuevas funciones. | | | |
| Resultados esperados | Iniciativas para aplicar la estrategia | Calendario | Resultados alcanzados (junio de 2007) |
| Fortalecer las funciones del personal del Cuadro de Servicios Generales. Lograr una proporción de uno a tres entre ayudantes y profesionales. Definir claramente las responsabilidades “independientes” | Definir tres funciones y competencias principales para el personal del Cuadro de Servicios Generales: <ul style="list-style-type: none"> ayudantes del programa; ayudantes administrativos, y asistentes personales. Elaborar planes de carrera y posibilidades de ascenso que permitan el avance profesional y la movilidad funcional. | 2008-2009 | <ul style="list-style-type: none"> Pese a que esta tarea se emprenderá en 2008-2009, en CI y HRM hay 2 proyectos en curso para elaborar marcos de competencias y planes de carrera para el personal del Cuadro de Servicios Generales. Ambos proyectos terminarán a fines de diciembre de 2007. HRM llevará adelante proyectos similares en otros sectores del programa durante el bienio 2008-2009. |
| Principio Nº 8: La UNESCO aumentará la diversidad geográfica y el equilibrio entre hombres y mujeres en su plantilla. | | | |
| Resultados esperados | Iniciativas para aplicar la estrategia | Calendario | Resultados alcanzados (junio de 2007) |
| Reducir el número de países no representados o insuficientemente representados. | 1. Evaluar las consecuencias de las jubilaciones en la distribución geográfica y en el equilibrio entre hombres y mujeres para elaborar un plan de acción adecuado. | Diciembre de 2005 | <ul style="list-style-type: none"> A más tardar a fines de 2007 se someterán al Director General los análisis realizados y las recomendaciones. |
| | 2. Establecer objetivos de contratación para cada bienio, teniendo en cuenta los datos relativos a las jubilaciones e integrar contratos de responsabilidad para los administradores de alto nivel. | Bienio 2006-2007 | <ul style="list-style-type: none"> Se fijarán objetivos para el bienio 2008-2009. |
| Lograr que el 50% de los puestos estén ocupados por nacionales de países no representados o insuficientemente representados. | Proseguir los esfuerzos para obtener un mayor número de candidatos calificados procedentes de países no representados o insuficientemente representados. | En curso | <ul style="list-style-type: none"> Objetivo alcanzado (el 50% de los puestos de contratación externa fueron ocupados por nacionales de países no representados o con una representación inferior a la normal). |
| Alcanzar un 40% de mujeres entre los funcionarios de alto nivel. | | 2015 | <ul style="list-style-type: none"> El Director General elevó el porcentaje al 50%. En 2008-2009 se determinarán objetivos por sectores. |

Principio N° 9: En su reforma global de los recursos humanos, la UNESCO se ha comprometido a contratar y conservar a personas altamente capacitadas, y a proporcionar un entorno laboral estimulante

| Resultados esperados | Iniciativas para aplicar la estrategia | Calendario | Resultados alcanzados (junio de 2007) |
|---|---|-------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las competencias del personal. • Mejorar el estado de ánimo y la motivación. • Aumentar la flexibilidad y la movilidad del personal. | 1. Establecer procesos de planeamiento del relevo profesional. | Diciembre de 2005 | <ul style="list-style-type: none"> • Se estableció un mecanismo de planeamiento del relevo profesional para jefes y funcionarios administrativos de las oficinas fuera de la Sede. |
| | 2. Elaborar: <ul style="list-style-type: none"> • marcos de competencias para el personal de categoría P-1 a P-4 (véase también la Principio N° 5); • planes de formación y perfeccionamiento profesional para respaldar los marcos de competencias y aplicarlos; • acuerdos contractuales y prestaciones apropiados que hagan de la UNESCO un empleador preferente (véase también la Principio N° 5). | 2008-2009 | <ul style="list-style-type: none"> • Se elaboraron marcos de competencias y planes de carrera en CI y HRM. • Ambos proyectos se terminarán a fines de 2007. • HRM iniciará proyectos similares en otros sectores del programa en el bienio 2008-2009. |



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Consejo Ejecutivo

177ª reunión

177 EX/6

Parte I Add.

PARÍS, 4 de octubre de 2007
Original: Francés

Punto 6 del orden del día provisional

INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA REFORMA

PARTE I

POLÍTICA DE PERSONAL

ADDENDUM

RESUMEN

De conformidad con lo dispuesto en el punto 2805.7 del Manual Administrativo de la UNESCO, la Asociación Internacional del Personal de la UNESCO (AIPU) presenta en este documento sus observaciones sobre el informe del Director General.

**OBSERVACIONES DE LA ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DEL PERSONAL
DE LA UNESCO (AIPU) ACERCA DEL INFORME DEL DIRECTOR GENERAL
SOBRE LA MARCHA DEL PROCESO DE REFORMA - PARTE I: POLÍTICA DE PERSONAL
(DOCUMENTOS 177 EX/6 PARTE I y 34 C/28 PARTE I)**

INTRODUCCIÓN

1. La Asociación Internacional del Personal de la UNESCO (AIPU) estudió detenidamente el documento 177 EX/6 Parte I conjuntamente con el documento 34 C/28 Parte I y tomó nota con satisfacción de que se habían introducido mejoras en la política de personal. Se congratula por ello aun cuando es de lamentar que muy pocas de las informaciones facilitadas se fundamenten con evaluaciones concretas y que, al no contarse con un criterio de apreciación, resulte difícil determinar si la reforma de los recursos humanos ha sido o no fructífera en muchos de sus ámbitos fundamentales.

2. Efectivamente, pese a las limitaciones presupuestarias y a las dificultades vinculadas con el proceso de reforma y de reestructuración, es indudable que el Director General no escatima esfuerzos para facilitar la participación del personal en la mejora constante de la eficacia de la Organización y su contribución a ese proceso. Sin ir más lejos, recientemente asumió personalmente la dirección interina del Sector de Educación, en un momento crítico de su periodo de transición y supo alentar al personal a confiar en la prosecución de las reformas para prestar mejores servicios a los Estados Miembros.

3. Todo ello requiere esfuerzos incansables y tenemos conciencia de que en la UNESCO todavía queda mucho por hacer. Gracias al diálogo permanente y fecundo que mantenemos con el Director General Adjunto (DDG), la AIPU desea seguir obrando por el éxito de los grandes cambios que tienen lugar actualmente en la gestión de los recursos humanos, con la firme convicción y la esperanza de contribuir así a mejorar las condiciones de empleo y de trabajo en la Secretaría.

4. Con este ánimo y siguiendo el orden de presentación de los documentos que se examinan, deseáramos formular a continuación algunas observaciones y recomendaciones específicos sobre la aplicación de la política de recursos humanos (I) por una parte, y la estrategia del personal a medio y largo plazo (II), por otra.

I. Avance de la aplicación de la política de recursos humanos

Política de evaluación profesional

5. Esperamos efectivamente que en el curso del próximo *bienio* se siga mejorando el nuevo sistema de evaluación profesional. Por el momento, permanecemos en alerta para seguir de cerca las iniciativas tendientes a corregir las fallas detectadas al término del primer ciclo de evaluación electrónica del desempeño, que se realizó en PERFOWEB, en Intranet.

6. Lo que revela el documento 34 C/28 Parte I no es de lo más propicio para aplacar nuestras inquietudes ya que en el párrafo 5 dice textualmente: “La principal enseñanza extraída de este primer ejercicio es cuán importante es que los supervisores consideren el proceso de evaluación como una responsabilidad esencial que les compete, en su calidad de directivos y que deben asumir de manera positiva y competente”.

7. ¿Deberá inferirse de ello que el procedimiento de evaluación se aplica con diversos grados de interés y coherencia y que el modo del cual se interpreta y cumple de un extremo al otro de la Organización carece a menudo de rigor? Al no haber recibido nunca antes informaciones precisas ni completas sobre las lecciones extraídas de este ejercicio, ignoramos evidentemente en qué medida la evaluación del desempeño ha estado supeditada a apreciaciones subjetivas y esporádicas, sin criterios establecidos, sin objetivos individuales y sin un seguimiento continuo.

8. Pero algunos casos potencialmente conflictivos de impugnaciones de evaluaciones que nos han sido presentados confirman que:

- los objetivos no siempre han sido fijados ni acordados y que los que sí se han fijado corren el riesgo de ser incompatibles con los objetivos de los programas o de las unidades de trabajo y con descripciones de empleo que no se actualizan a menudo;
- las reuniones formales de evaluación entre supervisores y supervisados no siempre tienen lugar;
- por lo general los malos informes de evaluación del desempeño, aun siendo injustificados, conducen a recursos prolongados e inciertos.

9. Se observan en este terreno carencias que, a nuestro entender, se deben más bien a deficiencias de comportamiento más que del propio sistema. Ineludiblemente transformarán cada evaluación en una fuente de conflicto entre cualquier funcionario y su jefe, a no ser que se produzca un cambio significativo y positivo para el próximo ciclo de evaluación. Recomendamos, por ende, que para resolver este problema se adopten las siguientes medidas:

10. A saber:

- impartir formación a los supervisores para que sean capaces de fijar correctamente los objetivos, evaluar el desempeño, resolver los problemas de insuficiencia del desempeño, reconocer los muy buenos desempeños, definir las necesidades de formación y ofrecer posibilidades de perfeccionamiento profesional;
- armonizar los objetivos y el desempeño individuales del personal con los objetivos estratégicos, los programas y prioridades de la Organización;
- alentar el diálogo entre supervisores y supervisados y exigir que éste tenga lugar para corregir o confirmar el desempeño;
- identificar las posibilidades de aprendizaje y de organización de la carrera del personal en función de las competencias.

11. Efectivamente, es esencial que en consonancia con la reforma presupuestaria emprendida estos últimos años el nuevo sistema de evaluación aporte a cada funcionario indicaciones útiles sobre sus puntos fuertes y las esferas en las que puede y debe mejorar. Sin ninguna duda un diálogo más abierto e interactivo entre los funcionarios y sus superiores jerárquicos sería un factor más de motivación para el personal a todos los niveles, lo cual reforzaría en mayor medida la eficacia de la Organización.

Política de formación y perfeccionamiento

12. La AIPU estima que las actividades de formación y la metodología escogida para controlar sus efectos en la planificación y ejecución del programa van por el buen camino. Si bien es cierto que se han realizado progresos en esta esfera, aún queda mucho por hacer, en particular para los colegas de las oficinas, unidades e institutos fuera de la Sede.

13. Reiteramos en este sentido, que cada funcionario, en la Sede y más aún sobre el terreno, tiene derecho a poder beneficiarse de una formación que responda, por una parte, a la necesidad del servicio al cual pertenece y, por otra, a sus aspiraciones propias. Efectivamente, el personal podrá seguir siendo eficaz y adaptarse permanentemente a la evolución de las prioridades de la Organización si recibe una formación pertinente.

14. Debería hacerse más hincapié en la realización de actividades concretas de perfeccionamiento profesional que en actividades puntuales de formación de base, como ocurre a menudo actualmente. El riesgo de impartir formación por la formación misma es, en efecto, tanto más preocupante cuanto que parece haber un desfase crónico entre las competencias y calificaciones disponibles y las que corresponden realmente a la evolución de las necesidades de la Organización y del personal.

15. Así, por ejemplo, se observa una carencia de competencias informáticas generales entre colegas, en particular de los Servicios Generales, pero sobre todo entre directores de programas y otros directivos. De igual manera, tampoco hay medidas concretas que obliguen a los supervisores a seguir una formación en materia de gestión de recursos humanos y es necesario adoptarlas urgentemente.

16. Como si fuera poco, HRM no cuenta con ningún especialista en gestión estratégica de los recursos humanos y esas competencias son absolutamente imprescindibles, aunque más no sea para garantizar una aplicación más eficaz de la estrategia de personal a medio y largo plazo.

Política en materia de ascensos

17. La AIPU se felicita de los ascensos que han beneficiado al personal. No obstante, hay que saber que a menudo, se rechazan solicitudes de reactualización de descripciones de puesto y reclasificación de los puestos con fines de ascenso incluso cuando están perfectamente justificadas. Del mismo modo, funcionarios con grados diferentes hacen el mismo trabajo debido a idénticas definiciones de empleo y resulta difícil de admitir que esos colegas que tienen una misma descripción de puesto reciban, pese a ello, sueldos distintos, contrariamente al principio de "igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor". TAOIT, N° 2314: P.W c/UNESCO. Considerando 22.

18. Todo esto tiene repercusiones muy negativas en la motivación de los funcionarios que son víctimas de tal situación, y que, sobre todo entre los GS, se percibe como una discriminación flagrante. Esta realidad sigue siendo una fuente inagotable de descontento y de tensiones sociales que convendría aliviar lo antes posible.

Programa propuesto de ascenso por méritos

19. Dado que el reconocimiento del mérito es un elemento motor del desempeño, naturalmente damos nuestro apoyo a la aprobación del programa propuesto con este fin, a cuya elaboración contribuimos activamente en el seno del Consejo Consultivo de Políticas de Personal (ACPP). Pero queda claro que este programa no resultará tan eficaz hasta tanto la Organización no haya edificado una cultura más sólida de gestión objetiva y equitativa del desempeño del personal.

20. Deseamos aplaudir los esfuerzos financieros desplegados a este respecto por el Director General, aun cuando pensamos que el número de ascensos por méritos por ejercicio bienal (aproximadamente el 2% del personal) y la cuantía de las consignaciones (1 millón de dólares) son relativamente modestos. Esperemos que la aplicación del programa prevista en principio para el comienzo del próximo *bienio*, no suscite demasiadas expectativas individuales que se vean defraudadas y que eso no venga a sumarse a la frustración y la falta de motivación del personal. Como sea, es conveniente que se destinen fondos suplementarios a este Programa.

Programa de ética

21. Las iniciativas adoptadas para elaborar un programa de ética destinado al personal de la UNESCO y los elementos previstos son interesantes y merecen ser desarrollados y afinados. Estimamos además que con el nombramiento de un funcionario de categoría P-5 encargado de supervisar este programa, que esté directamente subordinado al Director General, la UNESCO habrá dado un paso importante por garantizar la integridad y la ética profesional en la Secretaría. Esperamos que los diferentes elementos del programa de ética contribuyan eficazmente a optimizar la gestión y el trabajo cotidiano y permitan así a la Organización cumplir con su misión de manera eficaz.

II. Aplicación de la estrategia de dotación de personal

Dotación de personal de los sectores del programa

22. Para evitar cualquier malentendido, la AIPU puntualiza desde un comienzo que no se opone a las reestructuraciones de los sectores ni a la redistribución de personal cuando están en conformidad con las normas. En cambio, somos absolutamente hostiles a cualquier proceso de reforma estructural, de reducción y de redistribución del personal que sea poco transparente, arbitrario e injusto, tanto más cuanto que no se aplican a las funciones y competencias de los funcionarios de alto nivel. Deseamos asimismo hacer hincapié en varios aspectos preocupantes vinculados con los movimientos de personal consecutivos a la reestructuración de los sectores del programa que los Estados Miembros pidieron, con justa razón, para mejorar aún más el funcionamiento de la Organización.

23. La precariedad del empleo se expande y los casos sociales se multiplican. Cada vez se conceden menos contratos fijos y permanentes y muchos colegas que trabajan en la UNESCO no perciben asignaciones familiares, ni aumentos del escalón de indemnizaciones por no renovación de contratos, tampoco cuentan con garantías de acceso a la justicia otorgadas a los funcionarios que forman parte de la plantilla. Estos colegas permanecen en la incertidumbre sobre su futuro inmediato y a largo plazo. Desde hace algún tiempo, esta situación genera un clima de impotencia e incomprensión.

24. Nuestra Organización debe defender su reputación de empleador modelo. Pese a las dificultades y limitaciones financieras, hoy tiene el deber de hacer los esfuerzos necesarios para garantizar una mayor seguridad en el empleo, para motivar a sus equipos de trabajo velando por que se reconozcan sin excepción ni discriminación los buenos elementos, para mejorar la protección social del conjunto de su personal y para dar una perspectiva de desarrollo de carrera a breve plazo, con la posibilidad de que cada uno defienda sus intereses. Sobre todos estos asuntos, hemos iniciado deliberaciones en el marco de las consultas con la Administración y esperamos que se adopten medidas para satisfacer las expectativas del personal.

Dotación de personal de las oficinas fuera de la Sede

25. Valoramos que haya aumentado el personal de las oficinas fuera de la Sede para reforzar su eficacia. Las desigualdades y disparidades de las condiciones de empleo en esas oficinas siguen siendo, no obstante, tema de preocupación, del mismo modo que las cuestiones vinculadas con la seguridad de su personal, que nos importa mucho.

26. Insistimos más especialmente en que las medidas de seguridad que se aplican en la Sede también se observen en esas oficinas y de igual manera a todo su personal, independientemente del tipo de contrato y de las modalidades de contratación. Todo el personal de las Naciones Unidas, comprendido el de la UNESCO, ya sea contratado internacional o localmente, debe ser tratado de la misma manera en caso de emergencia o de peligro.

27. Por último, la cuestión de los servicios médicos y de los medios de evacuación sanitaria es decisiva para ese personal. Pedimos que en caso de situación de emergencia, se aplique automáticamente un mecanismo sencillo y adaptado de aprobación de la evacuación de los enfermos. Por otra parte, conviene abordar la cuestión de la tarjeta mundial de seguro médico, para que la presentación de ese justificativo permita un acceso fácil y rápido al tratamiento en hospitales.

Fortalecimiento de la capacidad de gestión y de la responsabilización

28. La AIPU reconoce que la elaboración del Acuerdo sobre el desempeño, de programas de formación obligatoria sobre el liderazgo y gestión del cambio y la creación de los Cuadros de delegación de autoridad y rendición de cuentas se prestan a fortalecer la autonomía y la responsabilización de los directivos al más alto nivel. Le preocupa, no obstante, que esas iniciativas de reforma **no** se ven acompañadas por **un sistema de rendición de cuentas claro y factible**, que permita evitar el uso abusivo de los poderes delegados en la gestión cotidiana de los recursos humanos tanto en la Sede como sobre el terreno.

29. Por esta razón, pensamos proseguir el diálogo con la Administración para favorecer la adopción de **normas precisas de responsabilización individual y de transparencia, de procedimientos que permitan detectar deficiencias en el plano ético, resolverlas, presentar denuncias y proceder a una investigación**. Por otra parte, muy próximamente pensamos pedir al Director General que dé soluciones a los **casos de abuso del poder de los supervisores** y a las deficiencias del **sistema de responsabilización**. En efecto, es primordial para nosotros que las reglas y procedimientos en vigor así como los derechos de personal sean estrictamente respetados por los directivos. No es un mero problema de autoridad sino de la aplicación de prácticas éticas y sanas.

Fortalecimiento del Cuadro de Servicios Generales

30. Al no haber herramientas de gestión de la carrera ni ningún otro instrumento que permita aprovechar las competencias individuales de los GS, queda mucho por hacer para responder a sus expectativas legítimas. Las iniciativas destinadas a crear y aplicar un marco de competencias que promueva las oportunidades de evolución de la carrera, las actividades de formación y los programas de contratación de esos colegas no pueden sustituir en absoluto una política sobre las carreras.

31. Corriendo el riesgo de resultar reiterativa, nuestra Asociación insta a adoptar un trato más justo y equitativo para los GS de todas las categorías, puesto que son el motor de la acción y merecen que se los trate mejor. Consideramos en efecto que ha llegado la hora de reflexionar, sin apasionamiento, sobre la discriminación que viven con respecto a los profesionales, de terminar con los criterios de distribución geográfica que les son desfavorables y de suprimirlos por lo menos hasta las categorías de P1-P2, en beneficio de ellos.

32. Proponemos asimismo que en las oficinas fuera de la Sede se introduzca una categoría análoga a la de los administradores nacionales, para mejorar las capacidades funcionales de esas oficinas de ofrecer a sus servicios generales las perspectivas de carrera que tanto necesitan.

Mejora de la distribución geográfica y del equilibrio entre hombres y mujeres

33. La AIPU se felicita por el neto aumento del número de mujeres en el Cuadro Orgánico y de la reciente decisión del Director General de aumentar su número en los puestos directivos. Desea creer que las medidas adoptadas para que la distribución geográfica sea más equitativa y para alcanzar los objetivos que se han fijado en cuanto al equilibrio entre los sexos se aplicarán con determinación y se traducirán en mejoras concretas.

Contratación y conservación de personal altamente calificado

34. Deploramos la diferencia persistente entre el número de funcionarios procedentes de Estados Miembros con una representación superior a la normal y el de los nacionales de Estados Miembros no representados o con una representación inferior a la normal. Es importante tomar más medidas para contratar en particular a jóvenes directivos cualificados y competentes, en particular para desempeñar las funciones a las que la Secretaría destina jubilados.

35. Evidentemente no se hace lo bastante para incitar a los responsables de los sectores ni para obligarlos a iniciar oportunamente el proceso de atribución de puestos vacantes, para reducir el largo plazo durante el cual esos puestos siguen estando vacantes, como se consigna en un reciente informe confidencial del CDARC del que hemos tenido conocimiento.

36. Para la AIPU, el procedimiento de selección debe ser transparente y aplicarse en función de los criterios de competencia técnica, de excelencia en todos los grados y de distribución geográfica de los puestos de la Secretaría. Pero hemos podido observar casos en que se han adjudicado contratos temporales sin ningún procedimiento competitivo de selección y los reprobamos.

37. Subsisten nuestras preocupaciones en cuanto al alcance de la responsabilidad de los directores o jefes en materia de contratación. Si bien estamos de acuerdo en que éstos desempeñan una función central en el proceso de selección, el hecho de que sean obligados a obtener resultados limitados exclusivamente al programa de su sector o unidad no les permite tener una visión de conjunto de los objetivos y necesidades de la totalidad de la Organización en materia de recursos humanos.

38. Recomendamos en consecuencia que se refuercen realmente de las responsabilidades de HRM en todo el proceso para garantizar en la mayor medida posible los imperativos y objetivos globales de la política de personal. No sería sano seguir administrando los recursos humanos de la Secretaría a la luz de objetivos limitados al único programa de cada sector o unidad de trabajo.

Aumento de la rotación y la movilidad

39. La AIPU observa con interés las iniciativas de mejora de la política de rotación que, esperámoslo, permitirán adoptar nuevas medidas para reducir los problemas que podría acarrear una mayor movilidad del personal. Reafirmamos sin embargo que es necesario garantizar que la rotación no se utilice para infligir un castigo o medidas de alejamiento a colegas que se consideren indeseables y que los funcionarios que hayan sido trasladados tengan derecho a volver a encontrar un puesto de su grupo profesional al final del periodo normal de traslado.

Organización de la carrera

40. La creación de una red interinstitucional de desarrollo de las carreras y la concepción de herramientas de valorización de las competencias individuales son progresos por cierto loables pero insuficientes. Aún queda mucho por hacer para dotar a la Organización de una verdadera política de carrera, para responder a las expectativas legítimas del personal acerca de quien se nos dice hasta la saciedad que es el principal recurso de esta casa.

41. Definir sin más demora y aplicar un esquema completo y eficaz de desarrollo de la carrera equivale a la vez a garantizar la lealtad del personal y su independencia de criterio y permitir que mantenga un alto nivel de rendimiento mediante una motivación renovada sin cesar. Hacer carrera no es sólo una cuestión de aumento de escalón o de grado sino que cada uno tiene que enriquecer su experiencia y su ámbito de competencia para servir mejor a la Organización.

Armonización de la situación familiar en el sistema común de las Naciones Unidas

42. Por último, la AIPU se felicita por el reconocimiento de la condición de las parejas del mismo sexo y de las indemnizaciones que les son pagaderas. Deseamos saludar la reciente decisión adoptada a estos efectos por el Director General que permite armonizar en los hechos la práctica de la UNESCO con la de las Naciones Unidas y las mejores prácticas en vigor en los demás organismos que aplican el régimen común, y reforzar el respeto de la diversidad social, religiosa y cultural de los Estados Miembros y de sus nacionales en la Secretaría.

En nombre del órgano ejecutivo

Sidiki COULIBALY
Presidente de la AIPU



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Consejo Ejecutivo

177ª reunión

177 EX/6

Parte I Add.2

PARÍS, 8 de octubre de 2007
Original: Francés

Punto 6 del orden del día provisional

INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA REFORMA

PARTE I

POLÍTICA DE PERSONAL

ADDENDUM 2

RESUMEN

De conformidad con lo dispuesto en el punto 2805.7 del Manual Administrativo de la UNESCO, el Sindicato del Personal de la UNESCO (STU) presenta sus observaciones sobre el informe del Director General.

El Sindicato del Personal de la UNESCO (STU) toma nota con pesar de que ciertas decisiones relativas a la política de personal se toman sin consultar a las asociaciones del personal. En algunos casos se pide un parecer general, pero a veces el STU recibe la información cuando se publican las decisiones del Director General. Esta modalidad de acción no solo es contraria a los ideales que defiende la Organización desde que fuera creada y a los principios elementales de la democracia, sino que también es la prueba de una gestión ineficaz de los recursos humanos.

Si el Consejo Ejecutivo se propone pedir al Director General que siga aplicando las nuevas políticas en materia de recursos humanos, asegurando su armonización con el sistema común de las Naciones Unidas, convendría tal vez exigir que esta armonización tenga lugar respetando las especificidades de la Secretaría de la UNESCO y, sobre todo, los derechos de los funcionarios y la dignidad humana. De cara a la aplicación de la estrategia a mediano y largo plazo relativa a la dotación de personal, sería conveniente que se determinen claramente las verdaderas necesidades de personal antes de proseguir la contratación externa.

El STU preparó comentarios al documento 34 C/28 que se someten al Consejo Ejecutivo en el Anexo del presente documento.

ANEXO



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

General Conference
34th session, Paris 2007

Conférence générale
34^e session, Paris 2007

Conferencia General
34^a reunión, París 2007

Генеральная конференция
34-я сессия, Париж 2007 г.

المؤتمر العام
الدورة الرابعة والثلاثون، باريس ٢٠٠٧

大会
第三十四届会议，巴黎，2007年

34 C

34 C/28 Add.
8 de octubre de 2007
Original: Francés

Punto 11.1 del orden del día provisional

**INFORME DEL DIRECTOR GENERAL
SOBRE LA MARCHA DEL PROCESO DE LA REFORMA**

PARTE I

POLÍTICA DE PERSONAL

ADDENDUM

PRESENTACIÓN

De conformidad con lo dispuesto en el punto 2805.7 del Manual Administrativo de la UNESCO, el Sindicato del Personal de la UNESCO (STU) presenta sus observaciones sobre el informe del Director General.

INTRODUCCIÓN

Sección I Información actualizada sobre el marco para la política de recursos humanos

1. En su respuesta a una pregunta formulada por un participante en la entrevista que celebró con el personal en mayo de 2007, el Director General, Sr. Matsuura, afirmó que el conjunto de diez nuevas políticas relativas a esferas clave de la gestión de recursos humanos era excelente, pero que se las aplicaba de manera incorrecta. Añadió que no debía atribuirse a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, sino al conjunto de la Secretaría, la responsabilidad de esa aplicación incorrecta. Esta afirmación del Director General coincide con numerosas comunicaciones del STU al Consejo Ejecutivo y la Conferencia General, excepto que, a diferencia del Sr. Matsuura, el STU considera que esa Oficina forma parte del “conjunto del personal”.

2. En efecto, “la descentralización de la gestión de recursos humanos” comprende la delegación de los poderes y las responsabilidades de la Oficina a los sectores y oficinas, y supone la transferencia de los medios y competencias necesarias para asumir esa responsabilidad. Pero, en la actualidad, los sectores y oficinas carecen tanto de los medios financieros y humanos como de las competencias necesarias para la correcta gestión de los recursos humanos. Ese motivo (así como los numerosos incumplimientos cometidos en esa esfera) ha llevado desde hace muchos años al STU a denunciar, en vano, la inexistencia de una gestión de los recursos humanos en la UNESCO. “La principal baza de la UNESCO son sus recursos humanos”, se afirma en la introducción de una circular administrativa de 2004¹, por consiguiente, pedimos que su gestión sea realmente acorde a esa afirmación.

Información actualizada sobre la política de evaluación profesional

3. Independientemente de las cifras establecidas por las Naciones Unidas, resulta sorprendente que, casi a finales del año 2007, aún no se haya evaluado la calidad del trabajo realizado por 23% de los funcionarios durante el bienio 2004-2005. Además, a algunos de ellos ni siquiera se les asignaron las tareas correspondientes a ese periodo en PERFOWEB. Sin embargo, en el párrafo 7 de la circular administrativa N° 2005 relativa a la política de evaluación del personal se estipula con claridad que dicha política “se aplica a todos los funcionarios de la Sede y fuera de la Sede”. ¿Cómo es posible que se haya excluido a alrededor de la cuarta parte de los funcionarios? Y, en esas condiciones, ¿cómo puede afirmarse que las cifras son “satisfactorias”? Última pregunta, aunque igualmente importante, ¿los supervisores que no aplican la política de evaluación aprobada por el Director General no tienen obligación de rendir cuentas?

4. Al 23% de funcionarios cuyo desempeño no fue evaluado habría que añadir, además, el número cada vez mayor de personas que trabajan desde hace muchos años con distintas formas de contratos precarios y cuyos resultados nunca son objeto de evaluaciones.

5. El gran número de controversias suscitadas por las evaluaciones del desempeño profesional realizadas mediante PERFOWEB demuestra que tanto supervisados como supervisores conocen mal el sistema.

Información actualizada sobre la política de formación y perfeccionamiento

6. En el informe sobre la política de formación se destaca la importancia del presupuesto asignado y desembolsado; en cambio, no se da ninguna cifra respecto de la repartición de esos fondos por sector y oficina, grado, categoría y clase de formación autorizada. Sin embargo, sería útil disponer de esas estadísticas. Además, quienes aspiran actualmente a perfeccionar sus competencias deben librar una verdadera batalla para obtener el apoyo necesario (tiempo disponible y financiación) de su sector u oficina.

¹ Circular administrativa N° 2205 del 23 de marzo de 2004, pág. 3.

7. Excepto en el caso de las clases de idiomas (que los funcionarios sufragan parcialmente y que, por consiguiente, ni son obligatorias, ni culminan con la obtención de un diploma), el nivel de los participantes no se evalúa ni antes ni después de la formación. Se trata de una importante carencia. Por último, es de lamentar que no se aluda a la calidad de los distintos programas de formación de los funcionarios.

Formación y perfeccionamiento: evaluaciones de los programas de formación

8. Será sumamente interesante disponer de información sobre la metodología, los resultados y las medidas previstas tras la evaluación de los distintos programas realizada por el Servicio de Supervisión Interna (IOS).

Metodología para el seguimiento de los efectos de las actividades de formación en la planificación y la ejecución del programa

9. Debe señalarse que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no invitó a los representantes del personal a participar en la formulación de una estrategia y una metodología sistemáticas de seguimiento de los efectos de las actividades de formación en la planificación y la ejecución del programa. Por consiguiente, la única información de que disponemos es la que figura en el presente documento. Además, debemos formular la siguiente observación: según lo estipulado, las solicitudes de formación deben tener una relación directa con las funciones desempeñadas en la fecha de la solicitud. Pero, ¿qué se ha previsto para quienes desean recibir una formación con vistas a cumplir funciones distintas de las correspondientes al puesto que ocupan en la fecha de la solicitud? Aunque se trata de una forma de adelanto profesional totalmente legítimo, que puede resultar sumamente útil a la Organización, esos casos no se toman en consideración.

Política de la UNESCO sobre el VIH y el SIDA en el lugar de trabajo

10. La mera existencia de los cursos que propone la Oficina de Gestión de Recursos Humanos les confiere un carácter extraordinario, pero al STU le resulta sorprendente que ninguno de los formadores sea miembro del Servicio Médico de la UNESCO. Además, esos cursos deberían ser obligatorios y adaptarse mejor a las características culturales de los participantes, no tendrían que ser mixtos (el contenido no es exactamente el mismo para ambos sexos) y deberían comprender reuniones de información permanente sobre ese terrible virus y su propagación.

11. Por otra parte, debería mejorarse el apoyo a las personas seropositivas. Entre otras cosas, debería acrecentarse la garantía de confidencialidad que se concede a los interesados. El Servicio Médico tendría que derivar fuera de la Organización los casos de infección. En efecto, el Servicio Médico forma parte de la Oficina de Recursos Humanos y también participa en la gestión de la Caja de Seguros Médicos (doble función, de por sí inadmisibles) y sería lógico que no dispusiera de información adicional sobre los casos de los colegas seropositivos.

Política en materia de ascensos: su aplicación al día de hoy

12. Los 33 casos de “ascenso” en el marco de puestos de categorías vinculadas sólo pueden considerarse un avance profesional desde el punto de vista pecuniario, ya que no suponen un adelanto para la carrera profesional.

13. Además, si bien el ascenso del 11% del total de funcionarios corresponde a las tendencias en la materia en los demás organismos del sistema de las Naciones Unidas, es preciso recordar que, bajo distintos pretextos y, sobre todo, debido a la aplicación de un nuevo sistema de ascenso por méritos, muchos funcionarios no se han beneficiado de ningún adelanto profesional desde hace casi diez años. No hay indicios de que la Oficina de Recursos Humanos esté en condiciones de resolver ese problema.

Política en materia de ascensos: propuesta de un programa de ascenso por méritos

14. El 15 de noviembre de 2005, en el curso de una reunión con el personal, el Director General anunció que el sistema de ascenso por méritos se iba a restablecer en 2006. El objetivo principal de la futura política consistía en conceder un carácter excepcional y limitado a los ascensos por méritos.

15. En el párrafo 16 del documento 177 EX/6 se establece con claridad que el sistema de ascenso por méritos se integrará en la política de evaluación. Por consiguiente, es indispensable corregir las disfunciones de esa política para que el sistema de ascenso por méritos sea claro e igualitario desde que se inicie su aplicación.

Programa de Ética

16 Las nuevas normas de conducta de los funcionarios internacionales fueron aprobadas por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2001. ¿Cómo es posible que en la UNESCO sólo hayan sido distribuidas en 2007, es decir, seis años más tarde? Albergamos la esperanza de que se las aplicará mejor y se las respetará más que las anteriores. También nos sorprende que en el curso de una formación obligatoria, organizada por la Administración a consecuencia del escándalo relativo a los contratos extendidos por el Sector de Educación, se haya enseñado a los funcionarios que, a cambio de un contrato, no debían aceptarse “regalos” que superaran determinado valor... Por último, la definición estricta y rigurosa del término “abuso” constituye una condición previa indispensable para la puesta en práctica de este Programa de Ética; si no se dispone de esa definición, lamentablemente no podrán evitarse las denuncias mal fundadas.

Sección II Aplicación de la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo

17. Sería importante que se definieran los perfiles profesionales necesarios para la Organización antes de establecer una estrategia de dotación de personal. En la actualidad, si bien se estimula la rotación constante del personal, se anuncian puestos vacantes para personas que posean competencias muy especializadas pero que deberán desempeñar funciones de índole general. En el marco del enfoque *Unidos en la acción* las necesidades de funcionarios con competencias de índole general podrían incrementarse, pero la Oficina de Gestión de Recursos Humanos todavía no parece haber tomado en consideración ese parámetro en su estrategia de dotación de personal. Confiar tareas de índole general a especialistas es fuente de grandes frustraciones.

Análisis de los recursos humanos de los sectores del programa

18. El STU ya ha tenido ocasión de expresar su opinión sobre las reestructuraciones de los Sectores de Educación y de Cultura y sobre los medios utilizados al efecto. Sorprende comprobar, en particular, los estragos ocasionados en el Sector de Educación, en el que se han malgastado cantidades ingentes, mientras que el de Cultura ha sabido utilizar los medios internos para aligerar una estructura demasiado vetusta. El Auditor Externo hizo hincapié en que su mandato no consistía en evaluar la pertinencia de la reestructuración del Sector de Educación, pero los Estados Miembros deberían preocuparse por su engañosa configuración. Sólo nos queda esperar que el nuevo Subdirector General de Educación encontrará la forma de poner remedio a la situación actual.

Asignación de recursos humanos a las oficinas fuera de la Sede

19. El refuerzo cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos de las oficinas fuera de la Sede no es sólo una cuestión estadística. En efecto, la transferencia de funcionarios hacia esas unidades suele justificarse aduciendo supuestas necesidades de reforzarlas, a fin de encubrir lo que realmente se persigue, que es alejar de París a ciertas personas consideradas indeseables por razones diversas. Por otra parte, la dependencia presupuestaria y conceptual de las oficinas

sobre el terreno es tal que la ejecución del programa sigue decidiéndose en la Sede. Además, es público y notorio que el personal que trabaja fuera de la Sede está más expuesto al acoso moral, por cuanto no se toman medidas de ningún tipo para poner coto a las tentaciones despóticas de algunos jefes de Oficina. Hay que señalar asimismo que la precariedad de los contratos (situación grave reconocida por la administración) no es exclusiva de la Sede; la situación resulta crítica en las oficinas sobre el terreno, donde no existe ningún mecanismo para garantizar el respeto de los derechos del personal local. Esta disfunción genera abusos, y hay varios casos que siguen sin resolverse en torno a los diferentes aspectos mencionados.

20. El caso más flagrante de abusos se da en la Oficina de la UNESCO en San José (Costa Rica), donde, desde hace casi un año, un grupo de compañeros debe soportar el acoso recurrente del Director (autoritarismo, amenazas, maltratos, desprecio, represalias, despidos arbitrarios, denigración de las competencias profesionales, intentos de sembrar la discordia entre los compañeros, gestión no participativa y radical, etc.). Este directivo ha llegado incluso a amenazar a la Presidenta del STU que, en cumplimiento del mandato que se le confió al ser elegida para el cargo, intentó ayudar a sus compañeros a restablecer un mínimo de respeto y justicia en esa Oficina.

21. Otro ejemplo de abuso de poder, esta vez por parte de una Directora recientemente nombrada que parece desconocer las normas de nuestra Organización, es el de la Oficina de la UNESCO en Lima (Perú). Desde su llegada, nuestros compañeros, con más de diez años de experiencia en esa Oficina, son despreciados, acosados e inducidos a dimitir. La impunidad de quienes ostentan el poder y la vulneración de los derechos de quienes trabajan en pro de los ideales de la UNESCO parecen formar parte de la nueva política de personal. Los servicios centrales competentes de la Organización deberían adoptar medidas dignas de nuestra Organización para garantizar el respeto, la integridad y la dignidad de los colegas, cualquiera sea su lugar de destino.

Examen de las funciones de apoyo y administrativas

22. Para mayor eficacia, este equipo especial tendría que comprender un representante de cada una de las asociaciones del personal, que a su vez deberían participar en la elaboración de los programas o las políticas desde su concepción. De esta manera, estarían en condiciones de señalar eventuales deficiencias o proponer mejoras antes de su adopción, y no después, cuando el daño ya está hecho.

Fortalecimiento de la capacidad de gestión y de la responsabilización

23. Sorprende que, si desde 2002 se ha formado a 260 directivos para mejorar los resultados de la gestión, en 2007 no haya más que 89 funcionarios en la categoría de directores y categorías superiores, lo que debe significar que no hubo proyección a medio o largo plazo y que un número importante de personas fueron formadas inútilmente, es decir, que los fondos destinados al efecto fueron literalmente tirados por la ventana.

Fortalecimiento del Cuadro de Servicios Generales

24. El marco de competencias para esta categoría de personal deberá estar ultimado a finales de 2007, sin que se haya consultado previamente a las asociaciones del personal que, una vez más, sólo podrán pronunciarse al respecto cuando ya todo está decidido.

Mejora de la distribución geográfica y de la paridad entre hombres y mujeres

25. El equilibrio entre las diversas nacionalidades y entre hombres y mujeres no puede seguir siendo una cuestión estadística, ya que la distribución geográfica es muy desigual según los puestos de responsabilidad o ejecución. Además, el lugar que ocupan las mujeres en la Secretaría no es sólo una cuestión de número, ni tan siquiera de nivel de los cargos. Demasiadas mujeres

siguen siendo víctimas de acoso y, también con demasiada frecuencia, en las entrevistas de evaluación se penaliza abiertamente a las madres con hijos de corta edad. Al mismo tiempo, las posibilidades de guardería para los hijos de los funcionarios son muy escasas y excesivamente caras y, por falta de medios presupuestarios, las condiciones en que se acoge a los niños están muy lejos de responder a las exigencias mínimas que establece la ley del Estado anfitrión.

Contratación y consolidación en el puesto de personal altamente calificado

26. Desde hace varios años, la contratación de los funcionarios se desvía de tal forma de los reglamentos que la calidad en la Secretaría se deteriora drásticamente. La parcialidad en la aplicación de los reglamentos contribuye en gran medida a desmotivar al personal. El respeto de los reglamentos en todos los planos, la penalización de los abusos comprobados y unos auténticos planes de desarrollo profesional son condiciones indispensables para crear un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan motivados. Lamentablemente, ninguna de estas condiciones se da por el momento.

Esquemas de contratación

27. En la UNESCO, la contratación se hace sin ningún rigor: se trata como una cuestión “privada”. Lo más frecuente es que los criterios aplicados no sean la eficacia en la ejecución del programa, sino consideraciones personales de simpatía o antipatía (inclusive motivos menos confesables). La Oficina de Recursos Humanos (HRM) no interviene en ningún momento como instancia de seguimiento y corrección, ni tan siquiera cuando las asociaciones de personal señalan injusticias e irregularidades flagrantes.

Aumento de la rotación y la movilidad

28. El STU espera con interés el examen de la aplicación de la política de rotación realizado por el Auditor Externo y reitera que la Secretaría de la UNESCO, en comparación con otros organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas, se caracteriza por contar con especialistas en ámbitos muy variados y diferentes los unos de los otros. Su rotación no puede concebirse (como se hace actualmente) como si se tratara de una permutación sistemática de generalistas o especialistas en un único ámbito.

Iniciativas diversas

29. Pese a que consideramos positiva la iniciativa de actualizar el Manual y revisar numerosos artículos ya obsoletos, convendría saber por qué no se ha consultado a las asociaciones para redactar el Volumen II del Manual, como debería haberse hecho.

30. No cabe duda de que la introducción de la gestión informatizada de las vacaciones y licencias (TULIP) es un progreso. Lamentablemente, el sistema ha sido mal diseñado, ya que ni la Oficina de Recursos Humanos ni los sectores y oficinas pueden fiscalizar ahora las vacaciones, que sólo son aprobadas por los superiores jerárquicos, lo que provoca numerosos abusos (por ejemplo, vacaciones de más de seis semanas) o casos de ausentismo no registrado.

Descentralización

31. Nunca se ha invitado a las asociaciones del personal a participar en los trabajos del Equipo de Trabajo para el Examen de la Descentralización y, sin embargo, podrían haber contribuido a establecer una estrategia al respecto más eficaz; pero una vez más, tendrán que contentarse con comentar los resultados.

32. Una de las razones de ser de las dos asociaciones del personal es participar en el examen de cualquier cuestión relativa a los derechos y obligaciones de los funcionarios. Es de lamentar que la Administración actual no siempre tenga en cuenta este hecho.



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Consejo Ejecutivo

177ª reunión

177 EX/6

Parte II

PARÍS, 17 de agosto de 2007
Original: Francés

Punto 6 del orden del día provisional

INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE LA MARCHA DEL PROCESO DE REFORMA

Parte II

DESCENTRALIZACIÓN

RESUMEN

El Director General presenta este informe en cumplimiento de la Decisión 171 EX/5, Parte III, del Consejo Ejecutivo. En él se exponen los principales resultados de la primera fase de las labores del Equipo de Trabajo para el Examen de la Descentralización (noviembre de 2006 - junio de 2007) que corresponden esencialmente a la consolidación de la rendición de cuentas de las oficinas fuera de la Sede y de su capacidad de participar efectivamente en las iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas en los países en 2007.

Proyecto de decisión: párrafo 29.

Introducción

1. En su Decisión 171 EX/5, Parte III, el Consejo Ejecutivo invitó al Director General a examinar la aplicación de la estrategia de descentralización en 2008-2009 y a evaluar sus repercusiones, y a informarle al respecto en su 179ª reunión.

2. En octubre de 2006 el Director General comunicó al Consejo Ejecutivo, durante su 175ª reunión, su decisión de adelantar el examen de la estrategia de descentralización y reactivó de inmediato el Equipo de Trabajo para el Examen de la Descentralización que se había creado en 2004, confiando su presidencia al Director General Adjunto.

3. El Director General indicó que su decisión de adelantar este examen obedecía a los considerables avances experimentados en la reforma de las Naciones Unidas desde la Cumbre Mundial de 2005 y en particular a la perspectiva de cambios significativos a corto y medio plazo en el entorno y el marco en los que los organismos de las Naciones Unidas habrán de trabajar en los países. De hecho, el Documento Final de la Cumbre Mundial 2005 aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas preconiza el fortalecimiento de la coherencia del sistema de las Naciones Unidas e insta a proseguir "la aplicación de las reformas en curso encaminadas a lograr una presencia de las Naciones Unidas en los países que sea más efectiva, eficiente, coherente y coordinada, dé mejores resultados y en la cual el funcionario superior residente, ya se trate de un representante especial, un Coordinador Residente o un coordinador de asuntos humanitarios, tenga un papel reforzado, incluidas las atribuciones, los recursos y la obligación de rendir cuentas debidos, así como un marco común de gestión, programación y supervisión" (véase A/RES/60/1, párrafo 169). Las necesidades de una mayor armonización entre los organismos y de que se ajusten a las prioridades y los planes nacionales de desarrollo figuran entre los objetivos de esta reforma. Éstos concuerdan con el espíritu de la reforma de la UNESCO conducida por el Director General, con el fin de ampliar el trabajo sobre el terreno de la Organización y fortalecer su marco estructural con miras a una acción más eficaz y transparente.

4. En este contexto, el Director General pidió al Equipo de Trabajo que organizara sus labores en dos fases:

- Para la primera, le encomendó el mandato de concentrarse en los ajustes que habrían de hacerse inmediatamente en el sistema de oficinas fuera de la Sede, principalmente para consolidar la rendición de cuentas de éstas (medida necesaria que se ha vuelto todavía más apremiante tras los avances de la reforma de las Naciones Unidas) y permitir que la Organización participe eficazmente en las iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas sobre el terreno derivadas de la reforma en curso.
- Para la segunda fase, que dará comienzo tras la 34ª reunión de la Conferencia General, el Director General dio al Equipo de Trabajo el mandato de examinar las medidas a largo plazo que podrían fortalecer la presencia sobre el terreno de la Organización en el nuevo contexto resultante de la reforma de las Naciones Unidas a nivel de los países y a revisar en consecuencia la estrategia de descentralización de la Organización.

4. Este planteamiento en dos fases permitirá al Equipo de Trabajo tomar plenamente en consideración la nueva situación derivada de la reforma de las Naciones Unidas sobre el terreno para efectuar la revisión de la estrategia de descentralización de la UNESCO. En la etapa actual, el debate sobre la forma y la estructura funcional del sistema de oficinas sobre el terreno es todavía incipiente y, más allá de la presencia en los países, parece darse prioridad a los centros regionales de recursos y apoyo de los diversos organismos que, desde un solo lugar, concentran las responsabilidades del seguimiento y la evaluación de las actividades realizadas por los equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países. Estas cuestiones en su conjunto aún deben ser objeto de un debate intergubernamental en las Naciones Unidas. Sólo a la luz de las conclusiones de este debate podrá acometerse un proceso de adaptación sistemática de los mecanismos de acción de los organismos sobre el terreno y, a continuación a la correspondiente

revisión del sistema de descentralización vigente en la UNESCO, para responder adecuadamente a las necesidades específicas y las circunstancias particulares de los Estados Miembros y mejorar en lo posible su articulación con los mecanismos interinstitucionales. Esta revisión se basará en análisis funcionales y datos cuantitativos de forma que puedan definirse opciones realistas compatibles con la cuantía de los recursos de la Organización y no afecten en absoluto a sus funciones globales y normativas.

6. Por lo tanto, el marco en que tiene lugar la labor del Equipo de Trabajo es muy diferente al del examen de la estrategia de descentralización que se llevó a cabo en 2004-2005. De hecho esta vez los cambios y adaptaciones de los mecanismos de la Organización deberán inscribirse en el contexto más amplio de la reforma de las Naciones Unidas y de la posición de la UNESCO en este sistema. Precisamente a causa de los retos que ello ha planteado a la Organización y a su programa, ha habido una toma de conciencia que ha redundado en una participación mucho más importante de instancias elevadas de los sectores y los servicios centrales en las labores del Equipo de Trabajo. Los directores de las oficinas fuera de la Sede, de los que doce son miembros del Equipo de Trabajo, pudieron así enriquecer su labor gracias a su conocimiento de la evolución reciente de la acción coordinada de las Naciones Unidas sobre el terreno. Su experiencia práctica de los mecanismos establecidos paulatinamente en los equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países ha aportado a las deliberaciones una perspectiva particularmente útil.

7. Durante la primera fase de actividad, entre diciembre de 2006 y junio de 2007, el Equipo de Trabajo examinó primero los principios de elaboración del programa, de seguimiento y de rendición de cuentas establecidos en el Sector de Educación, después los mecanismos de seguimiento que podrían adoptarse en los otros cuatro sectores y, por último, la posibilidad de definir mecanismos comunes. El Equipo de Trabajo también reflexionó sobre la función y los criterios de seguimiento programático y elaboró modalidades de apoyo específico para las oficinas fuera de la Sede que desde 2007 participan en la elaboración de las Evaluaciones Comunes para los Países (CCA) y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y para las correspondientes a los ocho países piloto en que se está aplicando el planteamiento de unidad de acción de las Naciones Unidas “Una ONU”¹, que constituyen un laboratorio de experimentación de numerosas recomendaciones formuladas por la Asamblea General de las Naciones Unidas durante los últimos años en el marco de su revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

Ajustes inmediatos: consolidación de la rendición de cuentas

8. El Equipo de Trabajo reafirmó el principio fundamental de la rendición de cuentas de los directores y jefes de las oficinas fuera de la Sede ante los Subdirectores Generales (ADG) del programa con respecto a la ejecución de los programas descentralizados y definió el marco programático de rendición de cuentas. Éste reposa en tres pilares: los objetivos, las responsabilidades respectivas y los mecanismos.

9. El Equipo de Trabajo dio la siguiente definición sucinta de los objetivos del marco de rendición de cuentas: a) velar por que todos los aspectos de la gestión y la ejecución del programa se ajusten a las resoluciones de la Conferencia General; b) velar por que las estrategias y actividades de la UNESCO sean pertinentes para los Estados Miembros y que se cumplan los objetivos del programa, consiguiendo efectos duraderos; c) velar por que los recursos se utilicen de manera óptima para lograr los resultados esperados como los definidos en el C/5 y en los planes de trabajo aprobados. Las responsabilidades correspondientes a los directores y jefes de oficinas fuera de la Sede y los ADG del programa fueron objeto de amplios debates relativos tanto a la ejecución como al seguimiento de los programas.

¹ Albania, Cabo Verde, Mozambique, Pakistán, Rwanda, Tanzania, Uruguay y Viet Nam.

10. Entre los mecanismos, tercer pilar de la rendición de cuentas, están la creación de estructuras jerárquicas claras, el seguimiento programático, los informes, la evaluación de los resultados y el desempeño individual y la gestión de los riesgos. El Equipo de Trabajo convino en que, por lo que respecta a las actividades sectoriales, los ADG de los sectores del programa son responsables de establecer los mecanismos internos adecuados y, en cuanto a las actividades intersectoriales, de incorporar los mecanismos correspondientes, elaborados de consuno por todos los sectores del programa; en las oficinas fuera de la Sede recaerá, en cambio, la responsabilidad de utilizarlos de forma efectiva.

11. En cuanto a los mecanismos sectoriales de rendición de cuentas, el Equipo de Trabajo examinó el del Sector de Educación, elaborado en el marco de su actual proceso de reforma, y aportó algunas aclaraciones para traducir en modalidades de acción el nuevo papel de coordinación en materia de educación que se ha delegado a las oficinas regionales y las funciones correspondientes de los directores y jefes de las oficinas. Los sectores que todavía no han establecido este tipo de mecanismos internos presentaron propuestas que fueron ampliamente debatidas por el Equipo de Trabajo. Comienza a perfilarse un plan común, que tiene en cuenta las especificidades de cada sector en función de la naturaleza de sus programas y el volumen de recursos humanos y financieros descentralizados. Queda, no obstante, mucho por hacer para racionalizar los planteamientos sectoriales.

12. Por último, se aprobó la creación de un mecanismo común a todos los sectores y servicios centrales a que atañe la descentralización que servirá para evaluar la actuación de las oficinas fuera de la Sede y de sus directores y que integra el principio de “contratos de ejecución” aprobado en el marco de la reforma del Sector de Educación.

13. Gran parte del camino que lleva a la creación de un marco realista de rendición de cuentas para las actividades descentralizadas se ha recorrido ya, pero no hay duda de que aún falta un trecho para terminarlo.

14. Es interesante señalar que el Equipo de Trabajo ha iniciado una reflexión participativa sobre el seguimiento programático que ha dado lugar a un debate fecundo. En primer lugar, se ha reafirmado la importancia de la perennidad de la función de seguimiento, que no puede considerarse como una actividad burocrática o limitarse al uso de una herramienta informática, sino que debe asumirse como parte integrante de la programación y considerarse esencial para mejorar la calidad y la pertinencia de los programas y de su ejecución. La función de seguimiento debe favorecer el intercambio de experiencias y prácticas idóneas entre profesionales en un espíritu de equipo. Para ser plenamente eficaz, el seguimiento también ha de permitir que se establezca un diálogo con los beneficiarios de las actividades, para medir su pertinencia y efecto. Para ello es necesario definir nuevos indicadores de seguimiento, pues es evidente que los criterios cuantitativos no pueden por sí solos dar cuenta del ámbito y el arraigo de las actividades. En efecto, aunque el coeficiente de ejecución es un indicador importante y sirve también para activar la alarma cuando la ejecución es lenta, no basta para evaluar su calidad (un coeficiente de ejecución del 100% no significa un 100% de calidad de ejecución).

15. El Equipo de Trabajo estimó que en lo sucesivo la UNESCO debía prestar mayor atención al seguimiento de los efectos en los beneficiarios (poblaciones, instituciones), pues este tipo de planteamiento cualitativo es todavía más importante en el marco de la reforma de las Naciones Unidas, que hace hincapié en el seguimiento de los resultados y en la coherencia de la cadena de resultados a nivel de los países. Las prioridades de los Estados Miembros beneficiarios constituyen la razón de ser de la programación conjunta en los países. Por ello es necesario prestar especial atención a las necesidades de los Estados y a los efectos de las actividades previstas ya en el estadio de la programación para crear así condiciones favorables a la perennidad de la acción. A este respecto, el seguimiento de la UNESCO podría incorporar criterios como la mayor o menor armonización de los programas, e incluso su adaptación, con respecto a los ciclos nacionales de planificación. La periodicidad de las operaciones de seguimiento y evaluación y de los informes también podría coordinarse con las establecidas por los gobiernos. Además, en el marco de una

mayor coherencia de la acción de las Naciones Unidas sobre el terreno, el seguimiento debe asumir una dimensión más amplia incorporando a su ámbito de aplicación las prácticas establecidas en el marco del Sistema de Coordinadores Residentes de las Naciones Unidas, como los mecanismos de seguimiento de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) creados por los equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países, la relectura de esos MANUD por equipos regionales interinstitucionales de reciente creación y el examen en la Sede de los “Informes anuales del Coordinador Residente”. Esta nueva dimensión del seguimiento, que cada vez reviste mayor carácter conjunto, es aún más pertinente cuando se trata de evaluar la contribución a los objetivos de los planes nacionales de desarrollo, de los objetivos de desarrollo del Milenio o de las resoluciones importantes de la Asamblea General o de conferencias mundiales, terrenos en los que la UNESCO no es la única organización que interviene y en los que la función de los equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países cobra pleno sentido.

16. En cuanto a la forma de organizarlo, el Equipo de Trabajo insistió en que el mecanismo de seguimiento de las actividades descentralizadas tendría que incorporar las prácticas existentes en la Organización, como las establecidas en el marco de la EPT, el Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible, los programas intergubernamentales e internacionales de ciencias o la aplicación de convenciones y resoluciones importantes. Si bien en aras de la unidad del planteamiento de la UNESCO en su conjunto, se reconoció que será necesario llegar a un acuerdo sobre los criterios de seguimiento entre todos los sectores y velar particularmente por que:

- los sectores definan de manera concertada la periodicidad del seguimiento en el marco de las revisiones sectoriales periódicas previstas según la lógica de SISTER, que deben sistematizarse y coordinarse para facilitar la labor de las oficinas fuera de la Sede;
- se reconozca como tal y proyecte el seguimiento ya en la fase de programación y se prevea tiempo para llevarlo a cabo durante el ciclo de programación;
- se asigne personal competente y capacitado a las labores de seguimiento;
- las revisiones periódicas de los programas abarquen todos los aspectos del seguimiento (cuantitativo y cualitativo, programa ordinario y actividades extrapresupuestarias) definiendo previamente indicadores cuantitativos y cualitativos (estos últimos son esenciales para evaluar los avances realizados con respecto a los resultados esperados).

17. El Equipo de Trabajo reconoció que la función de seguimiento compete a todos, pero que la estructura que habrá de establecerse para articularla y las responsabilidades correspondientes deberán tener en cuenta los diferentes niveles del programa (actividad, medida, eje de acción, gran programa) y la esfera de competencias de las diferentes unidades de la Secretaría que participen en el seguimiento (oficinas nacionales o multipaís, oficinas regionales, Sede). Por ejemplo, el seguimiento no requiere el mismo grado de especificidad en el plano nacional, en el regional o en el mundial. Así, cuando se lleva a cabo en la Sede, no debería centrarse en las particularidades de las actividades, sino más bien en su suma y síntesis (enseñanzas extraídas, retos futuros, etc.) y en prioridades y objetivos amplios.

18. De esta reflexión del Equipo de Trabajo sobre la función de seguimiento ya han surgido elementos que podrían incorporarse a las herramientas existentes (los sistemas SISTER y FABS) y a otras dedicadas al seguimiento cualitativo. Por otra parte, el seguimiento cualitativo de las actividades y de la duración de sus efectos debe ser objeto de una reflexión más profunda pues se está convirtiendo en una de las exigencias de los Estados Miembros en el contexto de la reforma del sistema de las Naciones Unidas.

19. Durante sus debates sobre las cuestiones que acaban de exponerse, el Equipo de Trabajo llegó a la conclusión de que los principios y los mecanismos de seguimiento del programa y de rendición de cuentas requieren una buena comprensión de las responsabilidades respectivas de la Sede, las oficinas regionales, multipaís y nacionales y los institutos, así como de consultas asiduas y una comunicación fluida entre esos diferentes componentes de la Secretaría. El Equipo de Trabajo reafirmó el principio general, pilar del sistema de descentralización de la UNESCO, de que las oficinas multipaís y nacionales constituyen la base fundamental de ejecución del programa en los países. Ellas son las que desempeñan la función de representación en los países, las que conocen el contexto en el que se ejecuta el programa y las que interactúan cotidianamente con las autoridades nacionales, el Equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países y los demás interlocutores de la UNESCO. Por consiguiente, la Sede, las oficinas regionales y los institutos tienen la responsabilidad de prestarles el apoyo necesario y la obligación de planificar sus actividades y misiones en estos países, en estrecha colaboración con las oficinas multipaís y nacionales y de intercambiar con ellas toda la información que corresponda.

Medidas inmediatas para participar eficazmente en las iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas en el terreno

20. En el marco de este objetivo del Equipo de Trabajo, un resultado importante en su haber es el haber preparado un documento claro y sucinto sobre los mensajes clave y las prioridades en cada uno de los sectores de la UNESCO, en el que se ponen de relieve las ventajas comparativas de la Organización, su potencial multidisciplinario y los lazos entre su acción global y normativa, por una parte y, por la otra, la acción operacional. Este documento preparado por un equipo compuesto por Directores de Divisiones de la Sede procedentes de todos los sectores del programa y de Directores de las oficinas fuera de la Sede, fue compilado por la oficina de Planificación Estratégica (BSP). Es una herramienta de trabajo para el personal de las oficinas fuera de la Sede que le permitirá promover mejor la inclusión de las competencias, las prioridades y los instrumentos normativos de la Organización en los marcos de planificación y de programación que se establecen a nivel de los países, comprendidas las Evaluaciones Comunes para los Países (CCA), y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y las programaciones conjuntas en curso de preparación en el contexto de los planteamientos coherentes de las Naciones Unidas en el terreno. Las autoridades nacionales y, en particular, los ministerios que se encargan de la planificación, los Coordinadores Residentes de las Naciones Unidas y los demás miembros de los equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países también podrán medir la riqueza y la pertinencia de los aportes de la UNESCO como organismo especializado gracias a este documento. Próximamente lo completará un capítulo sobre las ventajas comparativas que aportan, a nivel de los países, el compromiso de la UNESCO en las situaciones posteriores a conflictos y a catástrofes naturales, por una parte y, por otra, la dimensión regional y subregional (*cluster*) de la Organización.

21. Por lo que a la dimensión regional se refiere, el Equipo de Trabajo comenzó a reflexionar sobre la ventaja comparativa que confiere, a nivel de los países, la función regional existente de la Organización, sobre todo en los sectores de educación y de ciencias y, en menor medida, en los de ciencias sociales y humanas, cultura y comunicación (por ejemplo, la movilización de redes regionales, el enfoque transfronterizo del cambio climático y de las migraciones y la circulación de los bienes culturales, etc.). Ahora bien, determinó asimismo qué medidas de adaptación deberán adoptar las oficinas regionales para poder aportar todo el apoyo necesario a las actividades de planificación a nivel de los países. Ya ha observado que esos cambios de la función regional deberán traducirse en una recolección y difusión sistemáticas de las buenas prácticas nacionales y en una cooperación más estrecha con las oficinas regionales de los demás organismos de las Naciones Unidas y la participación en las reuniones periódicas de coordinación regional. Estos cambios podrían verse facilitados por una rotación regular del personal entre las oficinas regionales, multipaís y nacionales, para que la competencia de las primeras se enriquezca con el conocimiento y la experiencia de los mecanismos cada vez más complejos y sofisticados de la

programación a nivel de los países y que, de esta manera, puedan dar un respaldo digno de crédito a los equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países en toda la región. Esta reflexión sobre la función regional, sus ventajas y su necesaria adaptación deberá proseguir durante la segunda fase de la labor del Equipo de Trabajo, cuando examine la cuestión de la estructura de la red de las oficinas fuera de la Sede.

22. El Equipo de Trabajo definió asimismo las modalidades del apoyo inmediato que debía prestarse a las oficinas fuera de la Sede que actualmente toman parte en la preparación de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y en los enfoques coherentes de las Naciones Unidas a nivel de los países. Efectivamente, en las oficinas de que se trata estos procesos tienen por consecuencia una considerable sobrecarga de trabajo para el Director y el personal profesional y de apoyo que se suma a la ejecución del programa ordinario y de los proyectos extrapresupuestarios. Consecuencia de ello es en particular la mayor participación en reuniones de coordinación organizadas por los ministerios que se ocupan de la planificación y por el Coordinador Residente de las Naciones Unidas. Ello exige sobre todo que la UNESCO asuma la presidencia de varios grupos temáticos de las Naciones Unidas, cuando no de mecanismos sectoriales de coordinación más vastos. Esta participación de las oficinas fuera de la Sede requiere, por lo demás, la preparación de contribuciones de fondo a documentos de planificación estratégica y la elaboración regular de estudios y análisis sectoriales. Esta nueva orientación representa un verdadero desafío para las oficinas multipaís que deben organizarse para estar presentes en estos procesos, a la vez en el país donde se encuentran y en los países en que la UNESCO es un organismo no residente. El Equipo de Trabajo definió como sigue las esferas en las que se prestará un apoyo puntual a las oficinas de que se trate: formación del personal en los mecanismos de programación conjunta y fortalecimiento de los recursos humanos de las oficinas en forma de asistencia puntual y local o de envío temporal de especialistas del programa procedentes de la Sede o de otras oficinas. Se ha establecido la lista de las necesidades de cada una de las oficinas de que se trata y ha comenzado la redistribución de los medios financieros y humanos. Así fue como ya en mayo de 2007, en el marco de misiones especiales de varios meses, especialistas del programa de la Sede empezaron a viajar a los países en cuestión para respaldar a los directores de oficina. Estas medidas se costean con la asignación del 2% del programa que el Director General decidió establecer en 2006 para que la Organización pudiera responder de inmediato a las necesidades derivadas de las iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas a nivel de los países.

23. Tratándose más específicamente de los países en que la Organización es un organismo no residente, el Equipo de Trabajo optó por la idea de un presupuesto suplementario para las misiones del personal de las oficinas multipaís y para garantizar que en ellos hubiera, de ser necesario, una presencia temporal de consultores en la oficina del Coordinador Residente. Estas medidas están en conformidad con los compromisos contraídos por la UNESCO en el marco del Grupo de Trabajo sobre los organismos no residentes que creó el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). En efecto, la UNESCO participa activamente en este equipo que propuso y obtuvo que el PNUD contratara a analistas nacionales que actuarían como enlaces entre el Coordinador Residente y los organismos no residentes en los ocho países en que se aplica el enfoque coherente de las Naciones Unidas sobre el terreno y en algunos países donde en 2007 se elaboran Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). Al 15 de julio de 2007 ya estaban en funciones cuatro de esos analistas en Cabo Verde, Mozambique, el Pakistán y el Uruguay. Su contratación estaba en curso en Albania, Rwanda, Tanzania y Viet Nam, por no citar más que los países en que se aplica el planteamiento "Una ONU".

24. El Equipo de Trabajo recomendó que, dentro de la Secretaría se consolidaran los intercambios de informaciones y experiencias sobre la reforma de las Naciones Unidas en el terreno. A estos efectos, el Director General encomendó una misión especial a un funcionario con categoría de Director, destinado a la Oficina de Coordinación de las Unidades fuera de la Sede (BFC), que trabaja en estrecha concertación con la Oficina de Planificación Estratégica (BSP) y en

consulta con los sectores y servicios centrales competentes. Su principal función consistirá en mejorar el intercambio interno de informaciones y experiencias sobre la reforma de las Naciones Unidas en el terreno y sus consecuencias para la UNESCO; realizará misiones de asistencia directa a algunas oficinas, a petición de BFC y BSP, cuyos respectivos equipos que participan en los diferentes aspectos de esta reforma le prestarán el apoyo necesario.

25. Por último, el Equipo de Trabajo abordó las cuestiones de personal. Evidentemente las nuevas formas de trabajo interinstitucional exigen una adaptación de los perfiles de los puestos fuera de la Sede, no sólo en las oficinas multipaís y nacionales sino también en las regionales. De igual manera, para que la Sede pueda aportar todo el apoyo necesario a la acción de la UNESCO a nivel de los países, los perfiles de puestos en la Sede deberán adaptarse a esta nueva forma de acción de la Organización. Sin sacar por el momento conclusiones al respecto, puesto que persisten numerosas incógnitas en cuanto a la estructura futura de las Naciones Unidas a nivel de los países, el Equipo de Trabajo ya determinó cuáles serían las competencias suplementarias necesarias y los cursos de formación más urgentes que habría que impartir a la brevedad posible. Por ejemplo, el conocimiento y la experiencia de la programación conjunta a nivel de los países, cuyos mecanismos son complejos y en constante evolución, se tomará plenamente en cuenta en el perfil de los puestos en la Sede y fuera de ella. A breve plazo se reforzarán los cursos de formación para el personal de las oficinas fuera de la Sede y de la Sede, en las esferas de la programación conjunta, la comunicación, la promoción y la negociación, aptitudes esenciales en el trabajo interinstitucional. Este examen de los asuntos de personal proseguirá en la segunda fase de la labor del Equipo de Trabajo.

Próxima etapa

26. En cuanto a la segunda fase del reexamen de la descentralización que comenzará inmediatamente después de la 34ª reunión de la Conferencia General, el Equipo de Trabajo reflexionará sobre las medidas a largo plazo destinadas a reforzar la presencia de la UNESCO en el terreno en el marco de la reforma de las Naciones Unidas y reexaminará en consecuencia la estrategia de descentralización. Es en esa fase cuando se emprenderán consultas con las comisiones nacionales para consolidar su necesaria interacción con las oficinas de la UNESCO, promover una complementariedad de sus respectivas funciones y definir formas de consulta recíproca que deberán establecerse en el contexto de la reforma de las Naciones Unidas, especialmente en los países donde no hay oficina. Esas consultas versarán asimismo sobre la movilización de “la comunidad más amplia de la UNESCO” (por ejemplo, centros e institutos de categoría 2, cátedras, clubs y asociaciones UNESCO, Escuelas Asociadas) y sobre el apoyo que la Secretaría podría prestar a esos efectos a las comisiones nacionales para reforzar la visibilidad de la Organización en los países.

27. Entre las preguntas a más largo plazo que el Equipo de Trabajo deberá examinar, las relativas al programa deberán debatirse prioritariamente. Así por ejemplo, deberá estudiarse la compatibilidad entre la diversidad de los ciclos de programación de los organismos y el desarrollo de programas conjuntos, del mismo modo que la reconciliación entre el marco global que ofrecen los instrumentos normativos internacionales y los programas mundiales de la UNESCO, por una parte y, por otra, programas nacionales establecidos sobre la base de prioridades definidas en los planes nacionales de desarrollo. Estos asuntos, entre otros, exigirán que se imaginen mecanismos de programación más flexibles para que las oficinas fuera de la Sede puedan estar en condiciones de hacer frente a los desafíos de la programación conjunta, del mismo modo que los demás organismos. Otro asunto importante, ya abordado en la primera fase, es el de la preservación de lo ya logrado por la UNESCO en los planos regional y subregional.

28. Durante esta segunda fase se reexaminará la estructura de la red de oficinas fuera de la Sede para saber si sigue ofreciendo a la Organización los medios más eficaces para estar a la altura de todos los desafíos que supone la reforma de las Naciones Unidas. El Equipo de Trabajo ya observó la tensión perceptible entre el enfoque multipaís de la UNESCO y el enfoque por países de la reforma de las Naciones Unidas. También planteó el problema de la compatibilidad

de la concepción temática de las oficinas regionales de la UNESCO, localizadas en países distintos, con la armonización de la función regional que parece desprenderse de la reforma en curso de las Naciones Unidas. En este contexto, para lograr una mayor presencia a nivel de los países, probablemente se propongan modificaciones de la estructura de la red de oficinas fuera de la Sede en cuanto a sus funciones y distribución y al perfil de los recursos humanos, velando al mismo tiempo por consolidar las ventajas comparativas de la Organización y seguir ciñéndose al marco de sus recursos financieros. De decidirse estas modificaciones, no deberían dejar de aplicarse también en la Sede, con el fin de optimizar las capacidades de los sectores y de los servicios centrales para prestar un apoyo efectivo a las unidades descentralizadas. De la misma manera, en cuanto a la aplicación de programas nacionales, las líneas de responsabilidad y rendición de cuentas de los directores de las oficinas fuera de la Sede deberían adaptarse a la luz de las labores sobre el fortalecimiento de la función del Coordinador Residente de las Naciones Unidas. Esto concierne especialmente a la rendición de cuentas de los directores de las oficinas fuera de la Sede ante los Coordinadores Residentes y los Equipos de Apoyo a los Países de las Naciones Unidas así como a la evaluación a 180° de que son objeto los miembros de esos equipos. Por lo que se refiere a los recursos humanos, el Equipo de Trabajo proseguirá el examen de las competencias y la formación que necesita el personal de la Sede y de las oficinas fuera de la Sede, iniciado durante la primera fase.

Proyecto de decisión

29. El Consejo Ejecutivo podría adoptar el siguiente proyecto de decisión:

1. Habiendo examinado el documento 177 EX/6, Parte II,
2. Toma nota de las conclusiones preliminares del nuevo examen de la estrategia de descentralización,
3. Invita al Director General a que le presente un informe final en su 181^a reunión.