

## 159ª reunión

159 EX/5  
PARIS, 13 de abril de 2000  
Original: Francés e inglés

Punto 3.1.2 del orden del día provisional

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

#### **RESUMEN**

El Director General informa acerca de la marcha de las reformas iniciadas en noviembre de 1999 y expone las líneas maestras de su programa de reformas para el presente bienio y más adelante. En el documento figuran puntos sobre los que el Consejo Ejecutivo y la Conferencia General pidieron informes específicos, a saber, la política de personal, la supervisión interna y la puesta en práctica racional de la descentralización.

## Introducción

1. Inmediatamente después de tomar posesión de su cargo en noviembre de 1999, el Director General inició un programa global de reformas destinado a replantear las prioridades de la UNESCO y recentrar su acción, simplificar sus estructuras y procedimientos de gestión, volver a motivar al personal y racionalizar su política de descentralización.
2. Para aplicar las políticas que había anunciado, el Director General decidió no recurrir a un equipo externo de especialistas, sino valerse de los expertos de la UNESCO, teniendo debidamente en cuenta la experiencia de otras organizaciones. Al mismo tiempo se invitó a la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas a analizar la gestión y la administración de la UNESCO y, como había recomendado la Conferencia General, el Auditor Externo empezó a examinar en todos sus aspectos las reclasificaciones de puestos y los ascensos de funcionarios a las categorías de ADG, D-1 y D-2 que se habían efectuado en el bienio 1998-1999. Las conclusiones de esos análisis, que se comunicarán al Consejo Ejecutivo en su 160ª reunión, constituirán los puntos de referencia necesarios para poner a prueba y afinar la visión interna de los problemas y su solución.
3. El Director General no dispuso de un periodo preparatorio o de transición, sino que debió resolver problemas apremiantes de gestión y abordar al mismo tiempo los objetivos de la reforma a largo plazo, relativos a todas las facetas del programa, la gestión y la administración.
4. Para que le asesoraran sobre las diferentes dimensiones del concepto de reforma y su aplicación, el Director General constituyó tres equipos especiales que trabajan en estrecha colaboración y se ocupan de:
  - el programa y las prioridades de la UNESCO,
  - la estructura de la plantilla de personal y los sistemas de gestión de la Secretaría, y
  - la descentralización.
5. Este documento es un informe intermedio, consagrado a las primeras medidas y orientaciones de la reforma referentes al personal, la gestión y los aspectos de la descentralización y la ejecución del programa relacionados con la gestión, campos que se encuentran bajo la responsabilidad directa del Director General.
6. Las reformas de fondo orientadas a recentrar el programa de la UNESCO en las esferas prioritarias requieren un diálogo y consultas previos con los Estados Miembros y los órganos rectores y, en consecuencia, se siguen necesariamente por un calendario distinto. En este contexto, el Director General sigue muy de cerca la labor del Equipo Especial: La UNESCO en el siglo XXI, establecido por el Consejo Ejecutivo, y le informa exhaustivamente sobre el proceso interno de reforma. Asimismo, está organizando consultas con las Comisiones Nacionales con objeto de tomar plenamente en cuenta el parecer y los intereses de las distintas partes directamente interesadas en la acción de la UNESCO. Aunque las principales propuestas sobre las reformas del programa se presentarán al Consejo Ejecutivo en su 160ª reunión (octubre de 2000), ya se han dado los primeros pasos en ese sentido, en el marco del proceso de ajuste del Programa y Presupuesto para 2000-2001, como lo pidió la Conferencia General (documento 159 EX/6).

7. Como se hizo saber en noviembre de 1999, la reforma de la gestión se ajustará a cuatro ejes de acción prioritarios:

- la revitalización de la Secretaría,
- el fomento del espíritu y la práctica de la responsabilidad,
- la simplificación y racionalización de la estructura de la Secretaría, y
- el restablecimiento del respeto de las normas y los procedimientos.

8. Tras un análisis exhaustivo de la situación, se han desarrollado y afinado esos objetivos, mas debe observarse que, con carácter urgente, el Director General ha tenido que concentrar su atención en corregir las distorsiones más patentes del organigrama y las prácticas de gestión. En la primera sección del documento se informa sobre esas medidas; las secciones siguientes versan sobre las medidas adoptadas y previstas para revitalizar el capital humano de la Organización, crear un nuevo estilo de gestión e incrementar la eficacia de la descentralización. En la última sección se presenta una nueva visión de la UNESCO como introducción a las reformas más fundamentales que se habrán de contemplar a medio plazo.

## **I. MEDIDAS URGENTES PARA CORREGIR LAS DISTORSIONES MAS PATENTES**

### **I.1 Restablecimiento del respeto de las normas y los procedimientos**

9. A raíz de las serias preocupaciones manifestadas por el Consejo Ejecutivo y la Conferencia General por que ha habido “*demasiadas excepciones en la aplicación de la política de personal y del sistema de gestión del personal*”, el Director General se sintió obligado a tomar el 26 de noviembre de 1999 la decisión excepcional de suspender los nombramientos, reclasificaciones y ascensos decididos entre el 1º de octubre y el 14 de noviembre de 1999. Después de analizar todos los casos en cuestión, el Director General decidió que no se puede hacer efectivo ningún ascenso, reclasificación o nombramiento si no se respetan las normas y los procedimientos existentes y si las medidas propuestas no se ajustan a la plantilla y los gastos de personal previstos para 2000-2001. Las conclusiones preliminares del análisis (que supone un estudio de las funciones del puesto (“desk audit”) correspondiente a cada una de las reclasificaciones y los ascensos decididos entre el 1º de octubre y el 14 de noviembre de 1999) se presentarán en un addendum al presente documento, junto con las conclusiones preliminares del estudio que la Conferencia General pidió de todos los ascensos, reclasificaciones y nombramientos efectuados en el bienio 1998-1999. Se presentará al Consejo en su 160ª reunión un análisis más exhaustivo, junto con el informe del Auditor Externo relativo a los puestos de categoría D-1 y categorías superiores.

10. Durante los últimos años, el recurso sistemático y prolongado a nombramientos temporales se ha convertido en una práctica habitual, basada en excepciones y no en normas. Desde noviembre de 1999 se han analizado 95 puestos y nombramientos temporales y otros acuerdos contractuales, con objeto de comprobar si se ajustan a las normas y los procedimientos establecidos, en el entendimiento de que no se debe renovar ningún puesto temporal financiado con cargo al presupuesto de gastos de personal, a menos que los servicios prestados estén específicamente vinculados a un puesto de plantilla vacante y sean indispensables para la ejecución del programa o de un proyecto. A raíz de esa revisión, los contratos temporales se modificaron para adecuarlos a las normas y los reglamentos existentes

o bien se rescindieron. En el segundo caso, se otorgó una indemnización excepcional de dos meses de remuneración al personal que había trabajado con contratos temporales durante más de dos años (un mes de remuneración para quienes habían trabajado más de un año y menos de dos). Al 1º de marzo de 2000, había en la Organización 52 temporeros cuyos servicios se financiaban con cargo al Programa Ordinario.

11. Se están respetando estrictamente los principios de competitividad y transparencia para la contratación para todos los puestos, incluidos los de Subdirector General. Ya se han convocado públicamente tres puestos de Subdirector General de sectores del programa (CLT, CII y SC) y los de Directores de algunos servicios centrales clave (Gestión de Recursos Humanos, Planificación Estratégica y Asesor Jurídico) y se convocarán otros, con objeto de renovar antes de fines de año el equipo encargado de la alta dirección de la Organización.

12. En este contexto, convendría reexaminar algunas de las modificaciones del Estatuto y Reglamento del Personal adoptadas en las Resoluciones 30 C/70 y 72. Así, por ejemplo, la necesidad de un proceso competitivo al renovar los nombramientos (Cláusula 4.2) se podría reemplazar por la exigencia de una actuación satisfactoria debidamente comprobada. Asimismo, no parece práctico aplicar a los puestos del Cuadro de Servicios Generales ni a los de Administradores Nacionales (NPO) el requisito de anunciar el puesto durante 90 días, duración que se podría reducir a 30 días.

13. También se ha restablecido el respeto de los cauces normales de autoridad. Con carácter prioritario, el Director General abordó el problema de las “estructuras paralelas”, habiéndose desmantelado ya la red de “asesores especiales principales” del Director General. En el mismo orden de ideas, la gestión del Programa de Participación se ha vuelto a encomendar al Subdirector General de Relaciones Exteriores, en el entendimiento de que el Director General se ocupa de las solicitudes en la etapa final de aprobación, habida cuenta de las recomendaciones del Sector respectivo. Se han elaborado varias propuestas destinadas a hacer más sencillo y transparente el sistema de evaluación y aprobación de las solicitudes (documento 159 EX/27).

## **I.2 Retorno a la estabilidad presupuestaria**

14. El problema del déficit del rubro de gastos de personal ha pasado a ser crónico, lo cual tiene repercusiones negativas en la ejecución del programa, debido a la congelación de puestos y las demoras en la contratación. Según un examen completo de la plantilla actual, comparándola con la prevista en el 30 C/5 Aprobado (Apéndice VI), el posible déficit en concepto de gastos de personal, estimado inicialmente en unos 11 millones de dólares, sería aún mayor (unos 17 millones de dólares) si se tomaran en cuenta las solicitudes efectivas formuladas por los distintos sectores y servicios. Gracias a los esfuerzos realizados en toda la Secretaría, esa cifra ha disminuido a 2,5 millones de dólares. Se han puesto en marcha otras medidas, como la adopción de un Plan de cese en el servicio por consentimiento mutuo (véase más adelante), entre otras cosas con objeto de no sobrepasar el tope de los gastos de personal.

15. Ahora bien, equilibrar el presupuesto no puede ser un objetivo en sí mismo. *El verdadero problema consiste en corregir las graves discrepancias entre la estructura de puestos, el perfil de los funcionarios y las necesidades del programa.* Esta labor es y será sumamente difícil, ya que el Director General no tiene prácticamente margen alguno para administrar el presupuesto previsto para gastos de personal, por cuanto ya se han congelado o suprimido muchos puestos vacantes o puestos que van a quedar vacantes durante el bienio. Asimismo, algunas disposiciones de la Resolución 30 C/70 imponen al Director General

limitaciones muy rígidas en cuanto a la gestión de la estructura de puestos y, por ende, la sana gestión del personal y los gastos de personal.

16. Ante esta situación, se ha iniciado recientemente un Plan de cese en el servicio por consentimiento mutuo, destinado en primer lugar a funcionarios de categoría P-5 o superior y a quienes están próximos a la jubilación y con los tres objetivos siguientes: reducción del número excesivo de altos cargos, rejuvenecimiento del personal y renovación de competencias y calificaciones. Se espera que surjan otras posibilidades de renovación de competencias gracias a la rotación “natural” del personal, que alcanzará su punto máximo durante los cinco años próximos como consecuencia de la jubilación del 34% de funcionarios del Cuadro Orgánico y de categorías superiores (el 70% de los cuales con grado de Director) y del 30% de los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales.

17. La práctica aplicada anteriormente que consistía en retener a nivel central una parte considerable del presupuesto para actividades “no planificadas” estaba poniendo en peligro la estabilidad presupuestaria y la ejecución eficaz de los programas aprobados por la Conferencia General. El Director General ha puesto fin a esa práctica. En adelante, la gestión de todos los fondos disponibles incumbe al Sector o servicio respectivo. Ya no hay una reserva central con modalidades y objetivos poco claros.

### **I.3 Racionalizar la estructura de la Secretaría**

18. La estructura actual de la Secretaría es compleja, pesada y fragmentada y está compuesta por gran número de elementos dispares y aislados, que con frecuencia se superponen total o parcialmente. En muchos casos, parece basarse en personas y no en funciones. Uno de los problemas que se plantea al respecto es la actual cúspide de la pirámide de puestos con gran número de funcionarios que tienen categoría de director y no cumplen ninguna “función directiva”. Si se aplicaran todas las decisiones en suspenso sobre ascensos y reclasificaciones, habría en la Organización cerca de 200 directores o categorías superiores, lo que constituiría una estructura contraria a cualquier lógica administrativa.

19. Evidentemente la reestructuración real y radical de la Secretaría deberá guiarse por el replanteamiento de los programas y las prioridades de la UNESCO, que aún deben elaborarse y que los órganos rectores de la Organización deben aprobar. Sin embargo, se deben introducir y se introducirán lo antes posible, varios cambios estructurales tomando como base el programa actual, los principios de una buena gestión y el más elemental sentido común, para aligerar la cúspide de la estructura, hacer que la Secretaría sea más funcional y prepararla mejor para ejecutar eficazmente los programas actuales y futuros.

20. Con carácter prioritario, ya en noviembre de 1999 se reintegraron en los sectores del programa o se adscribieron a las oficinas pertinentes varios servicios y unidades de coordinación que dependían directamente del Director General.

21. Desde entonces, en consulta con los Subdirectores Generales y algunos directores, se ha realizado un análisis de la estructura de la Sede, con objeto de aligerar su estructura jerárquica y armonizar sus distintos elementos. Se sustituirá la plétora actual de entidades estructurales (sectores, departamentos, divisiones, oficinas, secciones y unidades) por una estructura de tres elementos: sector, división y sección en los Sectores del programa, y sector, oficina y unidad en los servicios de apoyo del programa y de administración.

22. Se mantendrán los cinco Sectores del programa, aunque se podría reducir a la mitad el número de divisiones y unidades separadas dentro de los sectores (en la actualidad son unas 50). En principio, cada división estaría a cargo de un director (D-1). Uno de los directores de división desempeñaría las funciones de adjunto del Subdirector General, con categoría D-2. Cada Sector tendrá asimismo una oficina ejecutiva adscrita al ADG, que agrupará los servicios de coordinación y evaluación y administración del programa, así como los servicios de información (véase el párrafo 48).

23. Asimismo se racionalizarán los sectores que no pertenecen al programa. El Sector de Gestión y Administración tendrá cinco servicios clave: finanzas y contabilidad; conferencias, lenguas y documentos; mantenimiento y seguridad de la Sede; compras; y sistemas de información y telecomunicaciones. El Sector de Relaciones Exteriores abarcará las relaciones con los Estados Miembros, la cooperación con las Comisiones Nacionales y los nuevos interlocutores, las relaciones con las organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales, y la cooperación con las fuentes de financiación extrapresupuestaria (otra posibilidad sería que éstas se vincularan a la coordinación de las Oficinas fuera de la Sede).

24. Hay una necesidad evidente de coherencia y sinergia entre los distintos servicios de información y difusión, como información pública, publicaciones impresas, producciones audiovisuales y creación y mantenimiento de sitios en Internet. Aunque ya salta a la vista que estos servicios deberán integrarse en mayor medida, su función y lugar exactos se determinarán en la nueva estrategia global de comunicación e información pública que se está elaborando, de conformidad con las recientes decisiones del Consejo Ejecutivo y la Conferencia General (Decisión 157 EX/10.4 y Resolución 30 C/51).

25. Los servicios centrales se organizarán en torno a varias funciones esenciales -planificación estratégica, presupuestación, gestión de recursos humanos y coordinación de las Oficinas fuera de la Sede- que estarán adscritas al Director General por conducto de su Gabinete y del Director General Adjunto. El nuevo servicio de supervisión que está en curso de creación (véanse los párrafos 58 a 64) dependerá directamente del Director General.

26. El Director General presentará al Consejo Ejecutivo, en sesión privada, más informaciones sobre los cambios estructurales y sus posibles consecuencias, de conformidad con el Artículo 59 del Reglamento del Consejo Ejecutivo. Es evidente que esta reestructuración reducirá considerablemente el número de directores. Teniendo en cuenta que en la actualidad hay en la Sede 106 directores y que en la nueva estructura sólo habrá entre 40 y 50 (según las diferentes opciones estructurales), algunos de ellos quedarán sin funciones "directivas", problema que se podría resolver en parte por las "bajas vegetativas" (en 2000-2001 se jubilarán 35 directores de la Sede y otros 14 lo harán en 2002-2003), más las consecuencias que tenga el Plan de cese en el servicio por consentimiento mutuo, iniciado recientemente (73 directores que trabajan en la Sede tienen 55 años o más). Se están examinando además otras posibilidades.

## II. REVITALIZAR LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACION

27. La Conferencia General, en su Resolución 30 C/72, hizo hincapié en la necesidad urgente de revisar la política de personal, centrándose en objetivos prioritarios como *una estructura equilibrada entre las diferentes categorías de personal, una distribución geográfica más equitativa y el rejuvenecimiento del personal*, tomando plenamente en cuenta los criterios de *competencia, conocimientos, eficiencia y universalidad*.

28. El Director General, convencido de la inestimable aportación que puede hacer un personal que corresponda más exactamente a las necesidades de la Organización, ha decidido iniciar una nueva **política de recursos humanos**, cuyos elementos fundamentales son: una contratación dinámica que ponga de relieve la calidad; un sistema de evaluación del desempeño en función de los resultados; la organización de la evolución profesional y la movilidad del personal y la actualización de las competencias.

29. Como primera medida práctica, la antigua Oficina de Personal se transformará en Oficina de Gestión de Recursos Humanos, cuya actividad será la planificación y la gestión estratégicas de los recursos humanos, en lugar de la administración diaria del personal, función ésta que en lo esencial se descentralizará y delegará a los sectores y oficinas respectivos. El Director de la Oficina, que será contratado en breve, desempeñará una función primordial en la aplicación de una metodología moderna y racional a la gestión de los recursos humanos dentro de la Organización. Se reforzará la Oficina con profesionales calificados, poseedores del saber y la experiencia actualizados indispensables en un servicio de personal moderno.

## **II.1 Una contratación dinámica que ponga de relieve la calidad**

30. Se está concibiendo una política de contratación dinámica, a fin de que la Organización cuente con los mejores expertos disponibles en el mundo y de lograr al mismo tiempo una distribución geográfica más equitativa del personal en la Secretaría y un mayor equilibrio entre hombres y mujeres. Esta política se basará en todos los métodos y técnicas existentes, y se prestará especial atención a los Estados Miembros que no estén representados o tengan una representación inferior a la normal.

31. Para aprovechar al máximo las posibilidades de contratación exterior, se recurrirá sistemáticamente a las Oficinas de la UNESCO fuera de la Sede, los demás organismos y organizaciones de las Naciones Unidas y los interlocutores de la sociedad civil, incluidos los que poseen bases de datos sobre asociaciones de mujeres profesionales. Gracias a un sitio especial en Internet, que ya ha sido establecido por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, se consigue una mayor difusión de los anuncios de vacantes dentro de la Organización y en todo el mundo, además de los correspondientes anuncios en la prensa. Se alentará a las Comisiones Nacionales de Cooperación con la UNESCO a que contribuyan más activamente en la difusión de la información sobre las posibilidades de empleo en la UNESCO y en la identificación de candidatos idóneos, y se ha previsto la posibilidad de impartir capacitación específica a esos efectos a los Secretarios Generales de las Comisiones Nacionales.

32. Habrá que procurar muy especialmente corregir el desequilibrio geográfico existente entre los funcionarios de la Secretaría. Se reforzará el Programa de Jóvenes Profesionales, que ofrece grandes posibilidades, aún no aprovechadas plenamente, para incorporar a jóvenes especialistas calificados de países no representados o subrepresentados, y se prestará especial atención a mejorar la coordinación de este programa con los planes de contratación de los sectores.

33. La contratación del personal de dirección de rango superior tiene que ser especialmente rigurosa. En cumplimiento de la recomendación de la Conferencia General de que se elaboren nuevos instrumentos y procedimientos de contratación, en armonía con las prácticas idóneas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, se tiene el propósito de introducir una técnica de “centro de evaluación” para la contratación del personal de grado D-1 y categorías

superiores. Basándose en la experiencia del PNUD en materia de contratación de Coordinadores Residentes, pero adaptándola a las necesidades de la UNESCO, esta técnica permitirá, mediante ejercicios de simulación y pruebas prácticas, recabar más información sobre la conducta de los candidatos en circunstancias específicas. Se ha previsto ensayarla en la selección de los candidatos a puestos de directores de Oficinas de la UNESCO fuera de la Sede y ampliar luego su empleo a otros puestos directivos de la Organización.

## **II.2 Asignación de objetivos claros a cada funcionario y sistema de evaluación del desempeño basado en los resultados**

34. Se deberá establecer un nexo estrecho entre los objetivos y los resultados de cada funcionario, así como entre los procedimientos de evaluación del desempeño y el ciclo de ejecución del programa, para lo cual se asignarán objetivos claros a cada funcionario, vinculados a los del sector, la oficina y, en última instancia, la Organización en su conjunto. De conformidad con las mejores prácticas aplicadas en el sistema de las Naciones Unidas, se definirán, para todo el personal de la UNESCO, las competencias básicas, que incluyen las capacidades, los conocimientos y las conductas fundamentales, y se evaluarán en consecuencia dentro del proceso de evaluación. Además, se definirán competencias específicas para el personal de gestión, entre otras cosas las aptitudes en materia de gestión y evaluación del desempeño.

35. Se instaurará asimismo un plan de evaluación de 360°, centrado en el fomento de las capacidades de gestión, con objeto de ayudar al personal directivo a determinar sus puntos fuertes y flacos y poder formular y poner en práctica un plan de desarrollo de gestión adaptado a cada caso. Este dispositivo se ensayará en los niveles de ADG y D-2 y se extenderá posteriormente a todos los funcionarios de categoría D-1 y P-5.

## **II.3 Supervisión de la evolución profesional y la movilidad del personal**

36. Durante mucho tiempo se ha considerado que las posibilidades de promoción profesional en la UNESCO eran insuficientes. El sistema de puestos constituye un grave obstáculo para el desarrollo de un plan de carrera. Como el número de puestos vacantes apropiados en un momento determinado es reducido, se ha recurrido a otros medios de promoción profesional, entre ellos, la reclasificación de puestos, los ascensos basados en el mérito y los ascensos de fin de carrera. La opinión general de los funcionarios es que estas prácticas no eran equitativas ni justas.

37. El nombramiento en un puesto de grado superior debería ser la modalidad primordial de ascenso. De conformidad con el Reglamento del Personal entre dos candidatos con iguales competencias en el proceso de selección se tiene que dar preferencia a los candidatos internos sobre los externos. Se debe tomar en cuenta la capacidad demostrada de desempeñar funciones de mayor nivel, así como la experiencia en el terreno, en el caso de los funcionarios del Cuadro Orgánico.

38. Está previsto crear posibilidades de ascenso dentro de la categoría del Cuadro de Servicios Generales, y se utilizarán los tres grados superiores recomendados para favorecer la progresión interna. Los candidatos del Cuadro de Servicios Generales tendrán más posibilidades de pasar al Cuadro Orgánico, con la condición de que haya previamente un examen acorde con las prácticas habituales de las Naciones Unidas.

39. En cuanto a la reclasificación de puestos, se establecerá un Comité Permanente con la participación activa de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Toda propuesta de reclasificación de puestos se someterá a una comprobación de las funciones del puesto, mediante la cual se verificará no sólo si ha habido un aumento de las responsabilidades, sino además si la reclasificación propuesta se ajusta a la estructura de las unidades de la Organización.

40. Como las posibilidades de ascenso son reducidas en cualquier estructura jerárquica, la UNESCO debe fomentar una cultura en la que no se considere que los ascensos son la única forma de evolución profesional. Se establecerá una función de respaldo de la promoción profesional que prestará asesoramiento sobre las perspectivas de carrera y dotará a los funcionarios de los instrumentos idóneos. Se adoptará por norma la rotación de los funcionarios entre la Sede y las Oficinas fuera de la Sede, y se estudiarán activamente otros tipos de sistemas de planes de recompensas y reconocimiento del desempeño personal o colectivo.

#### **II.4 Actualización de las aptitudes**

41. Se investigarán activamente nuevas pautas de contratación para cubrir las necesidades, en evolución acelerada, de la Organización. Se reanudará la utilización a gran escala de los puestos de duración limitada del Cuadro Orgánico (la categoría de “especialistas”), a fin de asegurar la necesaria llegada de conocimientos actualizados. A este respecto, los sectores y las Oficinas tendrán más flexibilidad para contratar consultores, en el marco de contratos renovables de hasta dos años de duración, siempre que se introduzcan las modificaciones necesarias en las normas en vigor. Cada vez que sea posible, se sustituirán los contratos temporales por contratos de honorarios, lo que permitirá supervisar mejor los resultados y evitará expectativas infundadas.

42. La capacitación en el servicio del personal es un elemento fundamental de la evolución profesional de cada funcionario y para los intereses de la Organización. Junto con los cursos de capacitación interna tradicionales, a fin de mantener en el máximo nivel la calidad profesional del personal de la UNESCO, se elaborará un plan de estudios externos cuyas modalidades variarán desde la licencia especial con goce de sueldo al reembolso de los gastos de inscripción. Además, se fomentarán activamente acuerdos especiales de intercambio y de estudio con universidades y otras instituciones en los ámbitos en que la UNESCO necesita actualizar sus conocimientos.

43. En el contexto del paso a una programación y presupuestación fundada en los resultados, se reforzarán las competencias de todos los especialistas del programa en materia de concepción de programas y evaluación de resultados, mediante un programa de capacitación que incluya los últimos adelantos en este ámbito. Se establecerá un programa completo de gestión orientado hacia los resultados, ajustado a las necesidades de los jefes de las Oficinas fuera de la Sede, cuyos elementos serán la comunicación, la constitución de equipos, la gestión financiera y la evaluación. Además, se mejorarán las competencias del personal de gestión de nivel superior, que se actualizarán conforme a lo descrito en el párrafo 52 *infra*.

44. Para financiar este plan de “actualización permanente de aptitudes”, sería lógico se dedicase del 2% al 3% de los gastos de personal de la UNESCO a la capacitación y el perfeccionamiento de sus funcionarios.

### III. CREACION DE UN NUEVO ESTILO DE GESTION

45. El actual sistema de gestión de la UNESCO es rígido, excesivamente jerárquico y basado en compartimentos estancos, poco coherente y disuasivo del espíritu de iniciativa. La delegación de autoridad sigue siendo en gran medida un concepto teórico. Todo ello influye negativamente en el ánimo y la motivación del personal y con frecuencia hace que el trabajo en equipo no prospere.

46. Es, pues, esencial promover un **nuevo estilo de gestión** fundado en la capacidad de dirigir y la delegación de autoridad, que favorezca la participación y la comunicación y aliente la reflexión y la acción innovadoras.

#### III.1 Delegación de autoridad y rendición de cuentas

47. El Director General ha puesto término a la práctica de la adopción de decisiones excesivamente centralizada. Si bien en virtud del mandato que la Conferencia General y la Constitución de la UNESCO otorgan al Director General, las decisiones sobre políticas y estrategias siguen siendo su responsabilidad primordial, la delegación de autoridad para la aplicación de esas políticas y estrategias será el principio fundamental de gestión. Ya se ha asignado a los Subdirectores Generales de los diversos sectores y servicios la responsabilidad efectiva de sus presupuestos de su programa y los gastos de personal correspondientes, y deben responder plenamente de su empleo y de la consecución de los objetivos del programa. Con miras a mejorar aún más su capacidad de gestión de los recursos humanos, el Director General está estudiando la posibilidad de delegarles la autoridad necesaria para designar personal hasta la categoría P-4, sin perjuicio de la supervisión y el control adecuados de los servicios centrales. Para asegurar la coherencia de la gestión general de los recursos humanos de la Organización, todos los sectores y oficinas prepararán planes de contratación para cada bienio, en cooperación con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, utilizando perfiles genéricos de competencias.

48. Así pues, se delegará gradualmente una serie de funciones administrativas y de gestión a las “oficinas ejecutivas” que está previsto crear y adscribir al Subdirector General de cada sector. Integrarán esas oficinas ejecutivas funcionarios polivalentes que prestarán servicios de gestión integrados al sector, comprendidas la administración general y de personal y las cuestiones presupuestarias y financieras sectoriales, en cooperación con los servicios centrales.

49. La delegación de autoridad se efectuará en todos los niveles. Los sectores recibirán la parte del presupuesto aprobado que les corresponda para sufragar todos los gastos y rubros de gastos (programas, personal, puestos, viajes, etc.) de sus ámbitos de actuación respectivos. A su vez, delegarán la autoridad respecto de partes de su presupuesto a las divisiones o equipos de proyectos intersectoriales. La responsabilidad general de los resultados y la gestión de los recursos de los Grandes Programas corresponderá al Subdirector General.

50. Los “servicios centrales” (Oficina de Planificación Estratégica, Oficina del Presupuesto, Oficina de Gestión de Recursos Humanos) concentrarán las funciones de preparación (elaboración de políticas) y de seguimiento (supervisión, coordinación y control), lo que explica su adscripción a la Dirección General.

### **III.2 Mejora de las competencias administrativas**

51. Una prioridad estratégica para que esta nueva metodología sea eficaz es la creación de un “*cuero de gestores*” que administre y dirija de forma satisfactoria y eficaz la Secretaría. Ello supone una masa crítica de funcionarios con las adecuadas competencias de gestión, que se considerarán requisitos indispensables en la evaluación de los candidatos a la contratación o el ascenso a puestos con responsabilidades de gestión y en la evaluación del desempeño del personal directivo.

52. Para que el personal que ocupa cargos directivos mantenga y perfeccione sus competencias administrativas (planificación estratégica, dirección, gestión y evaluación de personal), se organizarán periódicamente simposios para el personal directivo de alto nivel y se elaborará un programa de perfeccionamiento. La participación en éste será requisito esencial para el acceso a los niveles de dirección y el ascenso dentro de ellos.

### **III.3 Implantación de instrumentos modernos de gestión, supervisión y comunicación**

53. La plena delegación de autoridad supone un cambio importante en la cultura propia de la UNESCO como Organización, que deberán respaldar los instrumentos de gestión y supervisión y los sistemas de control de “primera línea” adecuados. Es decir, que los administradores dispongan de informaciones oportunas y fidedignas para administrar los recursos puestos a su disposición y atenuar los riesgos de utilización indebida de fondos. Las medidas en curso de modernización de los sistemas informáticos de gestión son fundamentales para materializar este cambio.

54. Con arreglo al Plan Maestro de Tecnología de la Información elaborado en 1997, la Organización está pasando a un sistema de información integrado que sustente su política de gestión basada en los resultados. Este sistema estará compuesto por tres elementos relacionados: programa y presupuestación, finanzas y contabilidad y gestión de los recursos humanos. El primer elemento se puso en práctica en 1998-1999 mediante la elaboración e implantación del *Sistema Integrado de Seguimiento y Evaluación de Resultados (SISTER)*, que es un instrumento integrado de planificación, presupuestación, supervisión y presentación de informes.

55. La siguiente fase, que se pondrá en práctica durante el bienio en curso, será la instauración de un nuevo sistema financiero y contable. La estructura de la presentación de los informes financieros se adaptará a la futura estructura orgánica de la Secretaría en tres niveles. Se revisará íntegramente la diagramación actual de la contabilidad de la Organización, a fin de aprovechar plenamente las diversas posibilidades estructurales del nuevo sistema financiero. Se preparará un informe financiero mensual de cada sector en un formato normalizado. Se ha previsto utilizar un módulo de contabilidad de proyectos para comparar los resultados financieros de los proyectos con los previstos en el presupuesto. El módulo, una vez que se haya integrado plenamente en el sistema SISTER, constituirá para los sectores un instrumento eficiente de gestión de proyectos y programas, especialmente útil en las actividades intersectoriales. El nuevo sistema se extenderá gradualmente a todas las Oficinas de la UNESCO, para poder efectuar las operaciones financieras en tiempo real. En el próximo bienio se completará la modernización general del sistema de gestión y supervisión de la Organización, con un componente de recursos humanos.

56. Cabe señalar que sólo el coste del componente de finanzas y contabilidad ascenderá, según se estima, a unos 11 millones de dólares estadounidenses y que en el presupuesto del

Programa Ordinario sólo se han previsto 5 millones para ello. En estas circunstancias, el éxito del proyecto dependerá en gran medida en las contribuciones voluntarias que los Estados Miembros aporten atendiendo a lo que pidió la Conferencia General en su Resolución 30 C/84.

57. También se utilizarán instrumentos modernos de comunicación e información adecuados para instaurar un sistema de comunicación integrado gracias al cual el personal esté plenamente informado de la política y las prioridades actuales de la Organización.

#### **III.4 Fortalecimiento de la supervisión**

58. La supervisión y la rendición de cuentas son complementarias. La rendición de cuentas es una cultura de gestión que, si bien se basa en la delegación de responsabilidades y recursos, exige a su vez que los administradores se responsabilicen por la forma en que han utilizado esos recursos. Por consiguiente, es indispensable fortalecer la supervisión interna para garantizar un proceso de rendición de cuentas transparente y una evaluación correcta del desempeño del personal directivo.

59. Una supervisión eficaz comienza con un control de “primera línea” suficiente, en virtud del cual los directivos supervisan si los recursos se utilizan atinadamente correctamente y las actividades se ejecutan correctamente. El mecanismo de supervisión interna, que actúa como control de segunda instancia, sirve para velar por el buen funcionamiento de las prácticas de gestión y los sistemas de control interno, mediante un examen sistemático de todas las operaciones de la Organización.

60. Las funciones primordiales de supervisión, según se entienden en general en el sistema de las Naciones Unidas y los círculos profesionales, abarcan los siguientes elementos:

- a) **Auditoria interna:** este procedimiento, limitado al principio a las cuestiones puramente financieras y de cumplimiento de las normas, se ha extendido en los últimos años al funcionamiento de los sistemas de gestión, las cuestiones de “rentabilidad”, el rendimiento operacional, la eficiencia y la eficacia;
- b) **Mejora de la gestión, inspección e investigación:** estas tres funciones apuntan principalmente a resolver los problemas específicos, ayudar a los directivos, mejorar los métodos y procedimientos de gestión y evaluar las necesidades de personal y el volumen de trabajo;
- c) **Evaluación:** se refiere al análisis de la pertinencia de la ejecución y la eficacia de los programas.

61. Actualmente en la UNESCO estas funciones de supervisión de segundo nivel incumben a la Inspección General (IOM) y la Unidad Central de Evaluación del Programa (CEU). La evolución reciente muestra que la auditoría interna y la evaluación interna, aunque sean disciplinas diferentes, se superponen en gran medida. En particular, los evaluadores incorporan en su labor más consideraciones sobre los costos y la eficiencia, y los auditores se ocupan con más frecuencia de examinar los procesos prácticos de la gestión y de cotejar el rendimiento y los resultados con los objetivos.

62. El elemento principal de la reforma propuesta por el Director General en este ámbito consiste en establecer un servicio único de supervisión, cuyo mandato abarque todas las

funciones de control: auditorías, inspecciones, investigaciones y mejora de la gestión y evaluación. El Director General estima que, gracias a este servicio unificado y dotado de personal especializado, habría una mayor sinergia entre la auditoría interna y la evaluación, se obtendrían economías de escala y mejorarían la transparencia y el sentido de responsabilidad y la rendición de cuentas.

63. Los Miembros del Consejo hallarán en el documento 159 EX/INF.7 un análisis más detallado de los antecedentes de la cuestión, incluida una referencia a los mecanismos actuales de control interno y supervisión de la UNESCO y de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. En ese documento se exponen además las ideas preliminares del Director General sobre la función, la organización y el funcionamiento de un servicio único de supervisión interna.

64. El Institute of Internal Auditors (Instituto de auditores internos) ha efectuado, a petición del Director General, una evaluación del estado actual de la supervisión interna en la UNESCO, tomando en cuenta las observaciones y recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección al respecto. A la luz del dictamen de este órgano profesional y de las observaciones que el Consejo formule en su 159ª reunión, el Director General tiene el propósito de presentar al Consejo Ejecutivo, en su 160ª reunión, propuestas detalladas acerca de la estructura y el funcionamiento de la supervisión interna en la UNESCO, en las que se tendrán en cuenta los últimos adelantos y las mejores prácticas en este campo.

#### **IV. AMPLIACION DEL ALCANCE DE LA ACCION EN EL AMBITO MUNDIAL: HACIA UNA DESCENTRALIZACION EFECTIVA**

65. Durante los próximos años, una de las principales tareas de la Organización consistirá en idear procedimientos y estructuras óptimos para garantizar la aplicación racional de la política de descentralización definida por sus órganos rectores.

66. La descentralización en gran escala constituye una práctica bastante reciente en la UNESCO. En efecto, a lo largo de sus 30 primeros años de existencia, sólo se crearon 15 Oficinas fuera de la Sede, mientras que durante los últimos doce años se han establecido 45 de ellas, de manera que actualmente la Organización posee en sus Estados Miembros un total de 70 Oficinas fuera de la Sede, 4 Oficinas de Enlace, 6 Institutos y varios centros, cuyo régimen jurídico y relación con la UNESCO varían según los casos.

67. Otro elemento del sistema descentralizado de la UNESCO, que le es propio, son las Comisiones Nacionales, cuyo número aumenta sin cesar, al igual que su participación en las actividades de la Organización. Así, en 1998-1999, unas 140 Comisiones Nacionales ejecutaron cerca de 800 actividades del programa por un importe total de 8 millones de dólares estadounidenses y administraron 24 millones, con cargo éstos al Programa de Participación, convirtiéndose así en los interlocutores más visibles de la UNESCO en los Estados Miembros.

68. Si bien existen directrices claras en materia de política de descentralización, que se definen en particular en la Decisión 136 EX/3.3, basada en el estudio a fondo preparado por el Consejo Ejecutivo en 1991, su estrategia de aplicación no lo ha sido y ha producido resultados irregulares. Se han observado los siguientes fenómenos:

- a) la rápida transición que ha tenido lugar recientemente de una estrategia regional y orientada hacia los sectores, aplicada mediante un número relativamente reducido de oficinas, a una combinación de estructuras regionales, subregionales y nacionales, unas sectoriales y otras intersectoriales, que ha conducido a duplicaciones de las competencias en materia de programas y de representación;
- b) la ausencia de una estrategia global racional en lo que respecta a las decisiones sobre la ubicación de las nuevas oficinas; y
- c) el aumento del número de oficinas pequeñas que, si bien mejoran la representación de la UNESCO en los Estados Miembros, poseen capacidades limitadas de ejecución del programa. En consecuencia, el mantenimiento de 10 oficinas que cuentan con un funcionario de categoría profesional supone un costo de casi 2.483.100 dólares para ejecutar actividades del Programa Ordinario por un importe de 109.986 dólares, lo cual representa una relación gasto del programa-costos del 4,4%.

69. Los órganos rectores de la UNESCO han reconocido y debatido estos problemas en muchas ocasiones. No obstante, aunque se ha procurado limitar la apertura de nuevas oficinas, no se han examinado los principios por los que debería regirse el “cierre” de las oficinas existentes.

70. La descentralización es un instrumento y no un fin. Se debe considerar como un medio de garantizar que la UNESCO diseña y ejecuta programas que, pese a ser de ámbito mundial, se adaptan a las necesidades y circunstancias concretas de los Estados Miembros, prestando especial atención a los países en desarrollo y a sus contextos socioeconómicos, geográficos, culturales y políticos. Por consiguiente, toda estrategia de descentralización deberá basarse en la doble premisa fundamental de que la UNESCO es una organización con una misión global y de que el principal criterio para evaluar la actuación de la Organización es su influencia y pertinencia en los Estados Miembros.

### **Programación, supervisión y evaluación**

71. Para aumentar su pertinencia e influencia, la UNESCO debe acercarse a las “partes directamente interesadas” o, dicho de otro modo, debe tratar de orientar su acción “en función de la demanda”. Con ese fin, las Oficinas fuera de la Sede han de desempeñar un papel mucho más activo en los procesos de consulta y programación y gozar de plenas atribuciones para ejecutar programas y actividades de alcance regional, subregional y nacional.

72. **Consulta y programación.** Las Oficinas fuera de la Sede deberán gozar de facultades amplias para consultar a los Estados Miembros, a sus Comisiones Nacionales y a interlocutores interinstitucionales, para que desde el principio del proceso de programación puedan proporcionar a la Dirección General contribuciones que presenten las estrategias regionales y subregionales, los resultados esperados y las propuestas de programas y proyectos. Este enfoque, según el cual las propuestas formuladas fuera de la Sede preceden a las consultas realizadas por ésta y a las decisiones sobre el marco general del programa y el presupuesto, reforzará sin duda los componentes regionales y subregionales del programa y garantizará una articulación más adecuada entre la acción de la UNESCO y los marcos interinstitucionales y las relaciones de colaboración existentes y un mayor apoyo de las fuentes de financiación extrapresupuestaria a dicha acción. Aunque, por principio, la UNESCO concentrará sus esfuerzos en la colaboración entre países, podría contemplar la

posibilidad de elaborar “programas nacionales de la UNESCO” en casos cuidadosamente elegidos (por ejemplo, los 9 países muy poblados o los países en transición o que atraviesan situaciones difíciles después de conflictos) que se incluirían en el documento C/5. Estos programas nacionales se podrían financiar parcialmente con cargo al Programa de Participación.

73. **Ejecución y supervisión.** Una vez que las actividades de carácter regional, subregional y nacional hayan sido aprobadas por la Conferencia General, como cuestión de principio, su ejecución se descentralizará por conducto de las Oficinas fuera de la Sede correspondientes, que serán totalmente responsables del logro de los resultados esperados y deberán rendir cuentas al respecto. Se establecerá un sistema claro de presentación de informes y supervisión para que el Director General y el personal directivo estén informados en tiempo real de los avances realizados y adopten, cuando proceda, medidas correctivas. La evaluación de los resultados obtenidos constituirá una tarea colectiva de los sectores del programa de la Sede a fin de realizar una evaluación adecuada de las iniciativas intersectoriales.

### **Estructura y situación de las Oficinas fuera de la Sede**

74. Los recursos de la UNESCO fuera de la Sede se encuentran demasiado dispersos entre un número excesivo de oficinas. Desde el punto de vista financiero, no es viable contemplar la posibilidad de crear nuevas oficinas en los Estados Miembros ni desarrollar una “masa crítica” de especialistas del programa en las oficinas existentes. Pero, por otra parte, se pide cada vez con más insistencia que la UNESCO intervenga en el proceso del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y otros marcos interinstitucionales en el plano nacional, de modo que coopere directamente con las Comisiones Nacionales y participe de manera concreta en “problemas” de desarrollo que puedan requerir una intervención intersectorial. Es preciso llegar a un equilibrio.

75. La estrategia propuesta, basada en los principios solidarios de pragmatismo y flexibilidad, consiste en **fortalecer las oficinas encargadas de un “grupo” de países** y suprimir paulatinamente las oficinas que se encargan de un solo país.

76. **Estrategia de los grupos de países.** La principal ventaja de la estrategia del “grupo de países” es que cada oficina abarca un número razonable de países y no un número elevado y poco realista (por ejemplo, 44 países en el caso de Asia y el Pacífico). Pese a que se conservarán polos de competencias sectoriales de las oficinas regionales existentes o se podrá alentar su desarrollo, éstos se considerarán “centros de recursos” o “centros de excelencia” situados en oficinas con funciones subregionales. Cabe esperar que el núcleo de cada oficina subregional cuente con un equipo intersectorial formado al menos por un especialista del programa en cada una de las esferas de competencia de la UNESCO, pero se insistirá en la creación de redes y el trabajo de equipo entre oficinas de una misma región. Se encomendarán funciones “administrativas” regionales (por ejemplo, la coordinación de contribuciones subregionales al documento C/5 y promoción de la interconexión de oficinas subregionales) a una de las oficinas subregionales.

77. **Las oficinas de los países como equipos de proyectos.** Por lo general, las oficinas nacionales que puedan seguir existiendo como tales no lo harán como “oficinas establecidas”, sino más bien como equipos de proyectos, sin funciones “representativas”, que se vinculan con actividades y fondos nacionales específicos, dependen de una oficina subregional o “de grupo de países” y están sometidas a “cláusulas con fecha de expiración” (es decir, la oficina se cerrará una vez que finalice el proyecto). Se harán excepciones en el caso de países cuyo

tamaño y complejidad merezcan una atención especial (por ejemplo, China o el Brasil). Además, los países y territorios que atraviesan situaciones difíciles tras un conflicto (por ejemplo, Camboya o Palestina) o aquellos que son objeto de acciones prioritarias de las Naciones Unidas (por ejemplo, Haití) podrían contar con oficinas a más largo plazo, que estarán sometidas a una revisión periódica para determinar si siguen siendo necesarias. A pesar de que la estrategia de supresión paulatina de oficinas se basa en criterios generales, será flexible y pragmática, se fundará en una negociación previa en el plano regional y en el de los Estados Miembros y tomará debidamente en cuenta otros medios de participación de la UNESCO en el ámbito nacional.

78. **Revisión del enfoque del “programa de tutela”.** El enfoque actual de los “programas de tutela” origina contradicciones en las funciones de programación, presupuestación, dotación de recursos y presentación de informes de las Oficinas fuera de la Sede. La estrategia que se propone apunta a conceder plena autonomía en materia de gestión a esas oficinas y prevé que los sectores les presten el apoyo técnico o metodológico necesario o les “vendan” sus servicios. Una estructura central en la Sede, a la que se asignarán funciones claramente definidas y recursos suficientes, actuará como centro de enlace de todas las Oficinas fuera de la Sede.

79. Se están examinando otras cuestiones relacionadas con la descentralización (como las funciones, tareas e interrelaciones de los Institutos de la UNESCO, Consejos y Comités Intergubernamentales establecidos y centros y organismos asociados de la UNESCO; o los medios de intensificar las relaciones de cooperación entre la Secretaría de la UNESCO y las Comisiones Nacionales, en función de un estudio de las prácticas idóneas existentes); serán objeto de un informe que se presentará a la próxima reunión del Consejo. El informe contendrá igualmente un plan operacional para aplicar la nueva estrategia de descentralización teniendo en cuenta los comentarios que formule el Consejo Ejecutivo en su presente reunión y los criterios establecidos en la Resolución 30 C/83. En el documento 159 EX/INF.8 se presenta información detallada sobre la situación actual de las Unidades fuera de la Sede y otros órganos descentralizados de la UNESCO.

## V. HACIA UNA NUEVA VISION DE LA UNESCO

80. Las dificultades que se mencionaron con motivo del debate sobre la descentralización ilustran dos de los grandes problemas a los que se enfrenta hoy la UNESCO, a saber:

- Cómo articular objetivos de alcance mundial con una acción adaptada a las diversas realidades locales (o cómo llevar a la práctica el famoso precepto: “Pensar globalmente, actuar localmente”).
- Cómo garantizar la combinación efectiva de competencias y conocimientos especializados en el tratamiento de situaciones concretas que requieren soluciones integradas (o cómo desarrollar la interdisciplinariedad sin desvirtuar por ello las disciplinas).

81. De este doble problema nace la dicotomía cada vez más patente entre una Sede organizada de forma vertical (sectorial), que persigue objetivos y estrategias globales, y una estructura fuera de la Sede que piensa y actúa de manera más integrada (intersectorial) y local. Esta dicotomía ha llegado a veces a adquirir visos de fractura (con el riesgo de asistir en

última instancia a la coexistencia de “varias” UNESCO), posiblemente porque hasta la fecha se ha pensado más en términos de estructura que de funciones.

82. Como organismo especializado del sistema de las Naciones Unidas, la UNESCO está llamada, por su naturaleza y su mandato, a ejercer una doble función: la primera es la de erigirse en lo que cabría denominar un centro mundial de vigilancia intelectual, estratégica y normativa, contribuyendo “a la conservación, el progreso y la difusión del saber” en sus ámbitos de competencia con el objetivo (que probablemente la distingue de los demás organismos especializados) de “asegurar el respeto universal a la justicia, a la ley, a los derechos humanos y a las libertades fundamentales que sin distinción de raza, sexo, idioma o religión [...] reconoce a todos los pueblos del mundo”.

83. La segunda función consiste en propiciar la aplicación del saber y la movilización de competencias a la resolución de problemas que la comunidad internacional juzga de interés altamente prioritario. Esta segunda vertiente de la función de la UNESCO quedó consagrada más tardíamente, con la entrada masiva de los países en desarrollo en el escenario internacional y la inclusión en la problemática internacional de nuevos temas (medio ambiente y desarrollo, población, promoción de la mujer, buena gestión de los asuntos públicos, etc.) que evidentemente no figuraban como tales en la Constitución.

84. Quizás esta dualidad en las funciones de la UNESCO, incipiente cuando fue creada pero más ostensible con el paso de los años, no haya recibido la atención que merece, pues supone sistemas radicalmente distintos de organización de su acción (en términos de programa, presupuesto, perfiles de competencia y métodos de trabajo).

85. Si la UNESCO desea recuperar credibilidad y prestigio en el ejercicio de su función de vigilancia intelectual, estratégica y ética, debe organizarse como centro neurálgico dedicado a localizar, acopiar, procesar y difundir los mejores conocimientos y las mejores experiencias del mundo en sus distintos ámbitos de competencia. El desempeño de esa función, que cabría calificar de “permanente”, pasa por actividades de índole prospectiva o de foro intelectual, vigilancia normativa, formulación de políticas y estrategias, centro internacional de intercambio de información, actividades que posiblemente nunca estarán sujetas a “cláusulas de expiración de los plazos” (“sunset clause”) y cuyo éxito depende en gran medida de la calidad y el prestigio de las personas que las lleven a cabo.

86. Ello significa que la UNESCO debe disponer no sólo de funcionarios estables, garantes de la continuidad institucional y buenos conocedores de los usos administrativos y gubernamentales, sino también de especialistas externos que, aun sometidos a renovación periódica, aporten por un tiempo determinado el conocimiento que se adquiere en las fuentes mismas del saber y la experiencia (lo cual justifica las propuestas destinadas a crear mecanismos más flexibles de contratación).

87. Ello significa asimismo que esos especialistas estén agrupados en “divisiones sustantivas”, dotadas de un presupuesto relativamente estable de un bienio a otro y capaces de mantener una relación continua de trabajo y de intercambio con las comunidades científicas y profesionales competentes, con personalidades que gocen de autoridad moral y con los mejores centros especializados del mundo.

88. Ahora bien, para aprovechar al máximo la ventaja comparativa que otorga a la UNESCO la amplitud de su mandato y para establecer las relaciones creativas entre disciplinas que tan importantes resultan para la innovación, parece fundamental construir

redes internas orientadas hacia el conocimiento que se centren en desarrollar y enriquecer el saber en nuevas áreas que requieren planteamientos interdisciplinarios. Esas redes “ascendentes”, que partirían de la base y se sustentarían en la motivación individual, actuarían como “estructuras de reflexión” destinadas a poner de relieve nuevas tendencias y problemas pertinentes para la formulación de políticas en las esferas de competencia de la UNESCO. En la actualidad se está estudiando la experiencia de otras organizaciones (como el Banco Mundial) en la creación de este tipo de redes internas de reflexión.

89. El otro gran cometido de la UNESCO es el de propiciar la aplicación de conocimientos y la movilización de competencias a la resolución (o prevención) de los problemas de los Estados Miembros. Esta función de “servicio a los Estados Miembros” se concreta sobre todo en actividades de fortalecimiento de capacidades, asesoramiento técnico o asistencia para la elaboración de políticas y lo que suele llamarse generalmente actividades de “cooperación para el desarrollo”. La cuestión de la ventaja comparativa de la Organización se plantea de manera más acuciante en el desempeño de esta función. Ya se ocupe sola de la ejecución de estas actividades o lo haga integrada en un consorcio de colaboradores, el valor añadido de la UNESCO se mide esencialmente por su capacidad de articular competencias pluridisciplinarias, movilizar y combinar los mejores conocimientos locales e internacionales, transferir prácticas o planteamientos novedosos ensayados en otros contextos y hacer actuar concertadamente a una serie de instancias (multilaterales y bilaterales, públicas y privadas) que sólo su autoridad le permite reunir.

90. En lo que se refiere a la acción, la ventaja comparativa de la UNESCO reside sin duda alguna en esta vocación de “armonizadora” que le es propia, es decir: en su capacidad de garantizar la convergencia de planteamientos, disciplinas y competencias muy dispares. Pero hasta ahora esta vocación de interdisciplinariedad e intersectorialidad ha tropezado en su camino con el predominio de los reflejos tradicionales de autoridad jerárquica y con la impermeabilidad de las barreras sectoriales. En un momento en que poner de relieve la ventaja comparativa de cada organismo del sistema de las Naciones Unidas es prácticamente una cuestión de supervivencia, ha llegado la hora de modificar radicalmente la concepción que tiene la UNESCO del modo en que organiza su acción, empezando por su programa y su Secretaría.

91. Sin duda convendría inscribir en la propia estructura del programa de la UNESCO y en el organigrama de la Secretaría la distinción entre esos dos grandes tipos de funciones que desempeña la Organización, que requieren formas de funcionamiento muy distintas.

92. Las divisiones sustantivas de los Sectores seguirían estando encargadas de ejecutar los **programas sectoriales**, que engloban las actividades de tipo recurrente que la Organización lleva a cabo para cumplir su función de vigilancia intelectual, estratégica y ética (creación de redes de servicios especializados, apoyo a las disciplinas, actualización y difusión de información especializada en sus diversos ámbitos de competencia, etc.). Esas divisiones deberían contar con un presupuesto de funcionamiento relativamente estable de un bienio a otro y reunir a los especialistas de programa por “familias” de disciplinas.

93. El documento C/5 debería contener, por otra parte, un número limitado de **proyectos interdisciplinarios** relacionados con una, dos o tres problemáticas transversales (por ejemplo, la lucha contra la pobreza, la utilización de las nuevas tecnologías para el desarrollo de la educación y el saber, la gestión del agua ...) que se elegirían y renovarían en cada Estrategia a Plazo Medio. Esos proyectos interdisciplinarios estarían orientados hacia la búsqueda de

soluciones concretas para problemas de desarrollo o prevención de conflictos, de alcance principalmente regional o subregional, con objetivos y resultados bien definidos y un marco temporal limitado. En su concepción misma se integrarían elementos que permitieran su evaluación.

94. Tales proyectos serían concebidos y ejecutados por equipos intersectoriales, compuestos por funcionarios de distintas unidades, de la Sede y de fuera de ella. Esos funcionarios, aun permaneciendo en su estructura de origen, serían destinados a trabajar en régimen de jornada parcial en el proyecto mientras éste durara, bajo la autoridad de un jefe de equipo elegido en una u otra división de la Sede o Unidad fuera de la Sede, que sería el responsable administrativo y presupuestario de la ejecución del proyecto.

95. Esos proyectos interdisciplinarios, los fondos que se les asignaran y los equipos que los ejecutaran tendrían una duración limitada. La elección de tales proyectos sería competencia de la Dirección General, que de forma colegiada definiría las metas, las estrategias, y los resultados que se procuraría obtener en el marco de esas temáticas transversales y asumiría la responsabilidad de seleccionar, supervisar y evaluar los proyectos. Para elegir estos proyectos se utilizaría un procedimiento análogo a una licitación, por el que se invitaría a presentar propuestas a equipos intersectoriales de la Sede y fuera de la Sede o mixtos. En ese proceso se prestaría especial atención a las contribuciones procedentes de las consultas regionales y subregionales de Estados Miembros realizadas por las Unidades fuera de la Sede. Con anterioridad a todo proceso de programación habría que reservar una partida presupuestaria para financiar esos proyectos, que por lo tanto no estaría “asignada” de antemano a uno u otro sector y de un importe suficiente para inducir una verdadera evolución de las mentalidades y provocar una auténtica superación de los límites sectoriales.

96. Esta nueva concepción de la programación, basada en la noción de gestión cosectorial, debería traer consigo una mejora sustancial del nivel de adecuación de la acción de la Organización a las necesidades reales de los Estados Miembros y traducirse asimismo en una colaboración más estrecha de los diversos organismos en el terreno. Posiblemente también daría lugar a una transferencia de recursos hacia las regiones.

\* \* \*

97. Esos nuevos procedimientos de programación, al igual que las medidas propuestas en materia de descentralización, reforma de los sistemas de gestión y renovación de la política de personal, apuntan a crear un dispositivo basado en el **principio de responsabilidad armónicamente compartida**. Esos cuatro cambios hacen necesaria una quinta transformación: la totalidad del dispositivo propuesto debe concebirse y articularse en torno a instrumentos comunes de comunicación e información. La UNESCO, como organización mundial, debe ser capaz de recabar información y dejar su impronta en todo el mundo, lo cual significa que debe invertir los medios necesarios en su herramienta de trabajo, -vale decir, el tratamiento de la información- y en la formación de su personal para que desempeñe su cometido de manera óptima. Debería ser posible constituir, casi sin aviso previo, un equipo de la UNESCO en cualquier parte del mundo, alimentado por las divisiones más diversas y capaz de funcionar eficazmente gracias a una cultura profesional común, una competencia técnica actualizada continuamente y una logística impecable. Esta dimensión de una cultura profesional común hoy no existe. Es fundamental crearla, como han sabido hacer grandes empresas verdaderamente mundiales, abriendo a través de esta revolución interna un camino hacia las oportunidades que ofrece la mundialización.

98. Estos cambios, que a largo plazo serán generadores de mayor eficacia, resultan a corto plazo bastante costosos. Es preciso garantizar su financiación, bien obteniendo recursos extraordinarios de los Estados Miembros, bien aligerando los gastos de la Organización mediante una restricción temporal de su ámbito de intervención, no por mera voluntad de austeridad, sino con ánimo de invertir con audacia para cimentar un cambio de rumbo a otra escala.

99. Cuanto más tímida sea la reducción de velamen, más tardía y fragmentaria será la creación de los medios necesarios para una reactivación que esté a la altura de las exigencias del hoy y del mañana.

**159ª reunión**

159 EX/5 Add.  
PARIS, 28 de abril de 2000  
Original: Inglés

Punto 3.1.2 del orden del día provisional

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

**POLITICA DE PERSONAL**

**ADDENDUM**

**RESUMEN**

1. En este Addendum al documento 159 EX/5 figura un análisis preliminar de la totalidad de los ascensos, las reclasificaciones de puestos y los nombramientos efectuados durante el bienio 1998-1999, comprendidas sus repercusiones financieras en el presupuesto asignado a la plantilla y los gastos de personal para el bienio 2000-2001. También se proporciona en este documento información relativa a la tramitación de los ascensos, las reclasificaciones de puestos y los nombramientos que fueron objeto de decisiones adoptadas entre el 1º de octubre y el 14 de noviembre de 1999, y cuya aplicación se suspendió posteriormente. Por último, en el presente Addendum se informa sobre las medidas adoptadas para corregir el déficit presupuestario relativo a los gastos de personal y se suministra una versión revisada del Apéndice VI del Proyecto de Programa y Presupuesto 30 C/5, en la que se presenta el estado actual de la plantilla.

2. Proyecto de decisión: párrafo 18.

## **I. Reclasificaciones de puestos, ascensos y nombramientos en el bienio 1998-1999**

1. En su resolución 30 C/72, la Conferencia General invitó al Director General a que, entre otras cosas, examinara todas las reclasificaciones de puestos, todos los ascensos y todos los nombramientos efectuados en el bienio 1998-1999, a fin de verificar que se habían tomado en cuenta las repercusiones financieras y de que se habían aplicado los criterios de competitividad, competencia, eficiencia y universalidad.

2. Los nombramientos y ascensos se han dividido en las categorías que figuran a continuación, a fin de proporcionar una visión lo más exhaustiva posible de ellos y ofrecer la posibilidad de que se analicen con más detalle:

- Nombramientos externos (comprendidas las transformaciones de nombramientos temporales en nombramientos de plazo fijo)
- Contrataciones internas
- Ascensos por reclasificaciones de puestos
- Ascensos por méritos
- Ascensos a título personal
- Ascensos de fin de carrera

En cada categoría se ha efectuado a su vez la distinción entre los nombramientos y ascensos en la Sede y los correspondientes a las Oficinas fuera de la Sede.

### ***Nombramientos***

3. De acuerdo con la política establecida, el procedimiento de contratación debe ser competitivo y requiere un anuncio de los puestos vacantes, la evaluación de los candidatos con arreglo a las exigencias, el análisis de las candidaturas y la celebración de entrevistas con los candidatos que figuran en la lista restringida, la recomendación de la candidatura a la Junta Asesora del Personal para que la examine, y el nombramiento por parte del Director General. En el transcurso de este procedimiento se toman en cuenta normalmente los criterios de competitividad, competencia, eficiencia y universalidad.

4. En el Cuadro 1 se presenta un desglose de todos los nombramientos (comprendidas las transformaciones de nombramientos temporales en nombramientos de plazo fijo) efectuados en el bienio 1998-1999, y se indica si se observó o no el procedimiento de contratación mencionado. Aunque en el 63% de los nombramientos se cumplió con el procedimiento establecido, se pueden observar diferencias entre los nombramientos del personal del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores (58% de observancia del procedimiento) y los correspondientes al Cuadro de Servicios Generales (72% de observancia). Además, es menester señalar que de los 54 nombramientos internos efectuados para puestos de alto nivel del Cuadro Orgánico y de Categorías Superiores, solamente 14 (es decir, un 26%) se ajustaron al procedimiento.

**CUADRO 1 - NOMBRAMIENTOS**

	<b>Total</b>	<b>Procedimiento observado</b>	<b>Procedimiento no observado</b>
Externos - Sede	166	110 (66%)	56 (34%)
Externos - Oficinas fuera de la Sede	73	49 (67%)	24 (33%)
Internos - Sede	66	46 (70%)	20 (30%)
Externos - Oficinas fuera de la Sede	46	16 (35%)	30 (65%)
<b>TOTAL</b>	<b>351</b>	<b>221 (63%)</b>	<b>130 (37%)</b>

**Ascensos**

5. Los procedimientos y criterios que rigen los ascensos pueden resumirse de la manera siguiente:

- i) Ascenso por reclasificación. En primer lugar, es preciso que una descripción de puesto sometida a la Sección de Clasificación de Puestos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (HRM) con miras a su clasificación en un grado superior sea confirmada con arreglo a las normas vigentes de clasificación y, en segundo lugar, que transcurra un periodo de espera de seis meses antes del ascenso del funcionario al nivel superior.
- ii) Ascenso por méritos. Con arreglo a las disposiciones de la circular administrativa 1917 del 31 de marzo de 1994, un funcionario cuyo nombre figure dos veces en la lista de personal meritorio puede ser ascendido a un grado superior en tanto que su puesto sigue clasificado en el mismo grado.
- iii) Ascensos a título personal a mediados de carrera. De conformidad con las disposiciones de la circular administrativa 1883 del 6 de julio de 1993, este tipo de ascenso debía haber desaparecido el 31 de diciembre de 1994, puesto que fue sustituido por el sistema de ascenso basado en el mérito.
- iv) Los ascensos de fin de carrera requieren 25 años de servicio (15 en el caso del personal local de las Oficinas fuera de la Sede), determinados límites de edad, no haber recibido un ascenso a título personal previo, una nota general A o B en los últimos dos informes de notas profesionales, y no haber beneficiado de un ascenso durante los cinco años anteriores a la fecha de jubilación.

6. En el Cuadro 2 se presenta un desglose de todos los ascensos efectuados en el bienio 1998-1999, con una indicación de la observancia de los criterios y procedimientos mencionados.

**CUADRO 2 - ASCENSOS**

	<b>Total</b>	<b>Procedimiento/ criterio observado</b>	<b>Procedimiento/ criterio no observado</b>
Por reclasificación - Sede	261	142 (54%)	119 (46%)
Por reclasificación - fuera de la Sede	54	39 (72%)	15 (28%)
Basado en el mérito - Sede	79	79 (100%)	-
Basado en el mérito - fuera de la Sede	33	33 (100%)	-
A título personal - Sede	71	-	71 (100%)
A título personal - fuera de la Sede	11	-	11 (100%)
De fin de carrera - Sede	74	33 (45%)	41 (55%)
De fin de carrera - fuera de la Sede	9	5 (56%)	4 (44%)
<b>TOTAL</b>	<b>592</b>	<b>331 (56%)</b>	<b>261 (44%)</b>

7. En tanto que más de la mitad de todos los ascensos se ajustaron a los procedimientos prescritos, aparecen diferencias en la manera en que se efectuaron los ascensos y entre el personal de Servicios Generales y el del Cuadro Orgánico. Por ejemplo, en el caso de los ascensos por reclasificación de puesto, en 75% de los ascensos de funcionarios del Cuadro de Servicios Generales se observaron los procedimientos, frente a 46% en el caso de los ascensos de personal del Cuadro Orgánico. De los ascensos concedidos a título personal, 58% correspondieron a personal de Servicios Generales. En cuanto a los ascensos de fin de carrera, se respetaron los criterios en 50% de los casos de personal de Servicios Generales y en el 41% de los casos de personal del Cuadro Orgánico.

***Repercusiones financieras***

8. Un análisis de cada puesto y grado de las consecuencias financieras de estas medidas sobre el presupuesto de gastos de personal previstos en el 29 C/5 Aprobado demuestra que los costos adicionales ascendieron a 10.976.800 dólares, como se observa en el Cuadro 3. Este importe tuvo que ser absorbido dentro del límite presupuestario de gastos de personal para 1998-1999 y, por lo tanto, hubo que aplicar rigurosas medidas de contención de los gastos, entre ellas la abolición de puestos vacantes o la congelación del puesto durante largos periodos. En tanto que el costo de los nombramientos y ascensos para el segundo año del bienio ascendió a sólo 2,7 millones de dólares, la mayor parte de estas medidas, que se aplicaron después de la terminación y publicación en marzo de 1999 del 30 C/5, no se incluyeron en la consignación presupuestaria para gastos de personal para 2000-2001. Por lo tanto, sus costos adicionales reales en el presupuesto para 2000-2001 prácticamente se multiplican por cuatro.



10. El Equipo Especial sobre la estructura de la Secretaría, el personal y los sistemas de gestión, creado el 29 de noviembre de 1999, recibió el mandato de revisar esas medidas relacionadas con el personal y de someter las recomendaciones pertinentes al Director General. El Equipo Especial pidió a todos los sectores de programa y a todos los servicios centrales que reconsideraran las decisiones que afectaban a los miembros de su personal, en particular en lo referente a su conformidad con el Estatuto y Reglamento del Personal, y que le formularan propuestas. El Equipo Especial se reunió con los subdirectores generales, los directores y los oficiales administrativos de todos los sectores y servicios interesados para examinar y debatir sus propuestas. También se celebraron debates con representantes del personal.

11. Ese examen, que afectaba a 96 decisiones (71 ascensos y 25 nombramientos) puso de relieve, entre otras cosas, que:

- De las 32 reclasificaciones, 21 no correspondían a la nueva descripción de puesto.
- El mayor número de ascensos propuestos se daba en el grado D-1 y categorías superiores (33), y el número más bajo en el cuadro de Servicios Generales (16).
- Ninguno de los 25 nombramientos propuestos se ajustaba al Estatuto y Reglamento del Personal: 17 se referían a puestos no previstos en el documento 29 C/5 Aprobado, y 8 a puestos que no habían permanecido anunciados el tiempo estipulado.
- La mayoría de los nombramientos y reclasificaciones no contaban con el apoyo de los supervisores, al no estar justificados por necesidades del programa.
- Sólo uno de los 15 ascensos de fin de carrera se ajustaba a los requisitos propios de este tipo de promoción.

Por lo que respecta a las repercusiones presupuestarias de estos ascensos y nombramientos, se estimó que, si se aplicaran todas las decisiones, en 2000-2001 se precisaría una suma adicional de 5 millones de dólares.

12. A la vista de las recomendaciones presentadas por el Equipo Especial, el Director General decidió lo siguiente:

“ **Con respecto a las reclasificaciones y los ascensos a título personal:**

- 1) *Como la categoría de “ascensos a título personal” se suprimió en 1994, estos ascensos deben tratarse como reclasificaciones.*
- 2) *Los sectores y oficinas deben presentar una descripción de puesto revisada por cada petición, con las responsabilidades del puesto de que se trate.*
- 3) *La Sección de Clasificación de Puestos de la Oficina de Personal (PER/CLA) realizará una auditoría por cada reclasificación para determinar si ha habido un incremento de las responsabilidades del puesto que la justifique. Esas auditorías se encargarán a consultores externos para garantizar su independencia y objetividad.*

- 4) *En caso de que la auditoría confirme la conveniencia de reclasificar el puesto, se hará todo lo posible para que la reclasificación o el ascenso se ajusten al tope de costos de personal aprobado y a la estructura de puestos del sector o la oficina. Si se cumplen estas dos condiciones, la reclasificación o el ascenso tendrán efecto inmediato y retroactivo. Si la reclasificación o el ascenso pueden llevarse a cabo en conformidad con el tope de gastos de personal pero no con la estructura de puestos, pediré al Consejo Ejecutivo que autorice en dicha estructura el ajuste necesario (Apéndice VI del documento 30 C/5) para que pueda aplicarse esa medida.*
- 5) *Si la auditoría no confirmara la validez de la reclasificación, ésta no se llevará a cabo, sin perjuicio del derecho de apelación de todos los funcionarios y funcionarias afectados, que podrán ejercerlo en el marco de los procedimientos de recurso legal vigentes.*

**Con respecto a los nombramientos:**

- 1) *En el caso de que un puesto esté previsto en el Apéndice VI del documento 30 C/5 y un sector o una oficina confirmen la necesidad del nombramiento correspondiente, se seguirán los procedimientos normales de contratación: el puesto se anunciará, y se efectuará el proceso de selección.*
- 2) *Si un puesto no está previsto en el Apéndice VI del documento 30 C/5, pero el sector o la oficina confirman la necesidad del nombramiento correspondiente y pueden absorberlo con medidas compensatorias en la estructura de puestos del 30 C/5 Aprobado dentro de su tope de gastos de personal, se procederá al nombramiento de acuerdo con los procedimientos habituales. En el caso de que algunos nombramientos pudieran tener cabida en el tope de costos de personal, pero no en la estructura de puestos, pediré al Consejo Ejecutivo que autorice los ajustes necesarios en ella (Apéndice VI del documento 30 C/5). A continuación se aplicarán los procedimientos normales de contratación.*
- 3) *Si un puesto no está previsto en el Apéndice VI del documento 30 C/5 y el sector o la oficina no confirman su necesidad, no se producirá el nombramiento.*

**Por lo que respecta a los ascensos de fin de carrera:**

*Los ascensos de fin de carrera sólo se concederán de cumplirse las condiciones establecidas en la Circular Administrativa N° 1883. ”*

*(Ref. DG/Note/003 del 22 de febrero de 2000)*

13. Se ha pedido a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos que ponga en práctica estas medidas en cooperación con los sectores y servicios interesados. En lo tocante a las reclasificaciones (y en particular a los ascensos a título personal), esto significa que unas 55 descripciones de puestos se someten a un estudio detallado de las correspondientes funciones a fin de comprobar si ha habido un incremento de las atribuciones que justifique del

aumento de grado del puesto. En el momento de redactarse el presente informe, se han recibido 38 nuevas descripciones de puesto y se han efectuado 22 estudios de las funciones. Se espera que se habrán llevado a cabo todos los estudios en junio de 2000.

14. La información actualizada sobre el seguimiento de los casos en los que la decisión se ha suspendido será presentada al Consejo Ejecutivo en sesión privada, sometiéndose un informe más completo al Consejo en su 160ª reunión.

### **III. Plantilla y presupuesto de gastos de personal del 30 C/5**

15. Un examen detallado de la plantilla para 2000-2001 comparada con lo que estaba previsto en el documento 30 C/5 confirma que nos encontramos ante un serio desequilibrio, en lo referente tanto a la estructura de puestos, y en particular los puestos directivos, como al tope de 312.368.200 dólares para gastos de personal aprobado por la Conferencia General en la Resolución de Consignación de Créditos para 2000-2001. Según las estimaciones, el déficit potencial en gastos de personal, que comprenden numerosos puestos temporales, es de unos 17 millones de dólares. Determinadas medidas como la supresión o la congelación de puestos vacantes, o las contrataciones aplazadas, han permitido reducir este déficit potencial a unos 2,5 millones de dólares. Se ha hecho también todo lo posible para que la estructura de puestos se ajuste a lo que había sido previsto en el 30 C/5 Aprobado. **Se invita al Consejo Ejecutivo a que tome nota del Apéndice VI revisado del documento 30 C/5 (Apéndice II del 30 C/5 Aprobado (versión provisional)), en el que figura la situación de los puestos de plantilla con arreglo a las propuestas del Director General, que se reproduce en el Anexo del presente documento.** Va a someterse al Consejo Ejecutivo, en su 160ª reunión, una versión revisada de dicho Apéndice en el que se tendrán en cuenta los resultados del examen de los casos en los que la decisión había sido suspendida y los movimientos de personal de acuerdo con el Plan de cese en el servicio por acuerdo mutuo.

16. El Director General, claro está, va a seguir tomando todas las medidas que sean necesarias para lograr que no se rebase el tope de gastos de personal para 2000-2001. Dichas medidas comprenden: el control estricto de la contratación para puestos vacantes, o para puestos que pasen a serlo durante el bienio (la flexibilidad al respecto es por desgracia bastante limitada); las demoras en la creación de nuevos puestos previstos en el 30 C/5; la revisión y racionalización de las estructuras de la Secretaría para determinar qué funcionarios y qué puestos han de redistribuirse.

17. A fin de conseguir un cierto grado de flexibilidad al respecto, pero también para lograr que la estructura del personal de la Secretaría se ajuste a las nuevas necesidades del programa, el Director General ha introducido un plan de cese en el servicio por acuerdo mutuo, como se señaló en el documento 159 EX/5. El Director General tendrá la posibilidad de presentar al Consejo una información más completa sobre este tema, así como sobre la introducción de una estructura de puestos más equilibrada, en particular en los puestos directivos, cuando suministre información más detallada sobre sus planes de reestructuración de la Secretaría en las sesión privada del Consejo.

18. El Consejo Ejecutivo podría examinar el siguiente proyecto de decisión:

El Consejo Ejecutivo,

1. Habiendo examinado el documento 159 EX/5 Add.,
2. Toma nota del análisis y la información preliminares que en él figuran en lo tocante a reclasificaciones, ascensos y nombramientos en 1998-1999, así como a las consecuencias presupuestarias por lo que respecta a los gastos de personal durante dicho bienio;
3. Expresa su preocupación al comprobar que en gran número de casos no se han aplicado los procedimientos y criterios que han de seguirse en materia de nombramientos y ascensos;
4. Decide volver a examinar esta cuestión, teniendo en cuenta para ello el análisis más completo que le será sometido por el Director General en su 160ª reunión junto con el informe y los resultados del estudio del Auditor Externo sobre todos los aspectos de reclasificaciones y los ascensos en las categorías ADG, D-2 y D-1 durante el bienio 1998-1999;
5. Apoya las medidas tomadas por Director General con miras a suspender la aplicación de las decisiones al respecto tomadas entre el 1º de octubre y el 14 de noviembre de 1999, de acuerdo con lo pedido en esa materia por la Conferencia General en su 30ª reunión (Resoluciones 30 C/70 y 30 C/72);
6. Toma nota con satisfacción de los esfuerzos realizados para limitar el déficit en gastos de personal para 2000-2001 y recuerda que en la Resolución de Consignación de Créditos se pide que no se rebase el tope presupuestario aprobado para gastos de personal;
7. Toma nota también del Apéndice VI revisado de la versión provisional del documento 30 C/5 (Apéndice II del 30 C/5 Aprobado - versión provisional) en el que se presenta la situación actual en lo tocante a la plantilla de personal e insta al Director General que siga desplegando esfuerzos a fin de llegar a una estructura de puestos más equilibrada, en particular en lo referente a los puestos directivos, y a que informe al respecto al Consejo Ejecutivo en su 160ª reunión.

**ANEXO**

**RESUMEN REVISADO POR SECTORES, OFICINAS Y CATEGORIAS  
DE LOS PUESTOS DE PLANTILLA EN LA SEDE Y FUERA DE LA SEDE  
(Comparación con el Apéndice VI\* del Proyecto de Programa y Presupuesto - 30 C/5)**

Sector/Unidad	Puestos del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores										Puestos del Cuadro de Servicios Generales	Puestos fuera de la Sede (contratación local)	TOTAL	
	DG	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/P-2	Total				
<b>TITULO I - POLITICA GENERAL Y DIRECCION</b>														
Conferencia General					1		1			1	3		3	
30 C/5 - Apéndice VI														
30 C/5 - Apéndice VI Rev.				1			1	1			3		3	
Consejo Ejecutivo					1		1				2	5	7	
30 C/5 - Apéndice VI														
30 C/5 - Apéndice VI Rev.				1		1					2	5	7	
Dirección General	1	1						1	1		4		4	
30 C/5 - Apéndice VI														
30 C/5 - Apéndice VI Rev.	1	1						1			3		3	
Servicios de la Dirección General				1	4	5	19	12	9	14	64	47	111	
30 C/5 - Apéndice VI														
30 C/5 - Apéndice VI Rev.				1	3	7	18	10	7	11	57	42	99	
<b>TOTAL, TITULO I</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>73</b>	<b>52</b>		<b>125</b>	
30 C/5 - Apéndice VI														
30 C/5 - Apéndice VI Rev.	1	1	1	5	7	19	11	9	11	65	47		112	
<b>TITULO II - EJECUCION DEL PROGRAMA</b>														
Sector de Educación				1	7	19	59	44	45	25	200	98	144	442
30 C/5 - Apéndice VI														
30 C/5 - Apéndice VI Rev.				1	8	20	54	46	44	25	198	96	161	455
Sector de Ciencias Exactas y Naturales (COI comprendida)				2	2	10	25	30	22	15	106	80	77	263
30 C/5 - Apéndice VI														
30 C/5 - Apéndice VI Rev.				2	1	12	28	27	20	16	106	80	75	261
Sector de Ciencias Sociales y Humanas				1	2	7	11	22	7	12	62	33	8	103
30 C/5 - Apéndice VI														
30 C/5 - Apéndice VI Rev.				1	4	7	15	19	11	11	68	40	8	116
Sector de Cultura				1	3	11	29	17	18	23	102	59	43	204
30 C/5 - Apéndice VI														
30 C/5 - Apéndice VI Rev.				1	4	12	30	18	28	24	117	58	44	219
Sector de Comunicación, Información e Informática				1	2	3	17	20	10	7	60	33	18	111
30 C/5 - Apéndice VI														
30 C/5 - Apéndice VI Rev.				2	2	3	17	19	12	5	60	33	21	114
Hacia una cultura de paz						1			1		2	2		4
30 C/5 - Apéndice VI														
30 C/5 - Apéndice VI Rev.					1				2		3	1		4
Previsión y estudios prospectivos					1			1	1		3	1		4
30 C/5 - Apéndice VI														
Puestos transferidos a SHS														

Sector/Unidad		Puestos del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores									Puestos del Cuadro de Servicios Generales	Puestos fuera de la Sede (contratación local)	TOTAL	
		DG	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/P-2				Total
Servicios de becas y compras y otros servicios conexos de apoyo al programa	30 C/5 - Apéndice VI					1	1	2	1	1	6	15	1	22
	30 C/5 - Apéndice VI Rev.					1	1	2	2	1	6	15	1	22
Coordinación de las actividades relativas a Africa	30 C/5 - Apéndice VI			1	1	1	1	2	4		10	6		16
	30 C/5 - Apéndice VI Rev.			1		1	1				3	4		7
Coordinación de las actividades relativas a la mujer	30 C/5 - Apéndice VI					1		1		1	3	1		4
	30 C/5 - Apéndice VI Rev.					1		1		1	3	1		4
Coordinación de las actividades relativas a los jóvenes	30 C/5 - Apéndice VI						1	1	1	1	4	2		6
	30 C/5 - Apéndice VI Rev.						1	1	1	1	4	2		6
Centro de Intercambio de Información	30 C/5 - Apéndice VI						1	1	4	3	9	20		29
	30 C/5 - Apéndice VI Rev.						1	2	2	3	8	20		28
Oficina de la Editorial de la UNESCO	30 C/5 - Apéndice VI					2		4	6	5	17	23		40
	30 C/5 - Apéndice VI Rev.							4	7	6	19	23	1	43
Oficina de Publicaciones Periódicas Mensuales	30 C/5 - Apéndice VI					1	1	2	2	2	8	7		15
	30 C/5 - Apéndice VI Rev.					1	1	2	2	2	8	7		15
Oficina de Información Pública	30 C/5 - Apéndice VI					1	1	3	4	1	10	9	3	22
	30 C/5 - Apéndice VI Rev.					1	2	3	3	3	12	8	3	23
<b>TOTAL, TITULO II</b>	30 C/5 - Apéndice VI	0	0	7	18	56	149	150	126	96	602	389	294	1 285
	30 C/5 - Apéndice VI Rev.	0	0	8	19	62	151	144	134	97	615	388	314	1 317
<b>TITULO III - APOYO A LA EJECUCION DEL PROGRAMA</b>														
Oficina de Relaciones Exteriores	30 C/5 - Apéndice VI			1	2	5	15	8	11	13	55	40	8	103
	30 C/5 - Apéndice VI Rev.			1	4	5	14	13	14	15	66	40	8	114
Oficina de Financiación Extrapresupuestaria	30 C/5 - Apéndice VI					1	2	1	2	3	9	9	1	19
	30 C/5 - Apéndice VI Rev.					1	3	2	2	2	10	9	1	20
Oficina de Conferencias, Lenguas y Documentos	30 C/5 - Apéndice VI				1	1	9	23	30	8	72	114		186
	30 C/5 - Apéndice VI Rev.					2	10	23	30	6	71	114		185
<b>TOTAL, TITULO III</b>	30 C/5 - Apéndice VI	0	0	1	3	7	26	32	43	24	136	163	9	308
	30 C/5 - Apéndice VI Rev.	0	0	1	4	8	27	38	46	23	147	163	9	319

Sector/Unidad	Puestos del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores										Puestos del Cuadro de Servicios Generales	Puestos fuera de la Sede (contratación local)	TOTAL
	DG	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/P-2	Total			
<b>TITULO IV - SERVICIOS DE GESTION Y ADMINISTRACION</b>													
Oficina del ADG/MA				1	1	1	2	1		6	7		13
			1		1	1	1	3		7	7		14
Contraloría					1	4	4	3	4	16	34		50
				1	1	4	3	3	7	18	33		51
Oficina de Gestión de Recursos Humanos				1		3	9	7	4	24	63		87
				1		3	10	7	3	24	63		87
Oficina de Documentación, Servicios Informáticos y Telecomunicaciones					1	1	3	7	2	14	30		44
					1	2	4	8	1	16	30		46
Oficina de Apoyo y Servicios						4	1	5	4	14	43		57
						4	1	5	3	13	44		57
<b>TOTAL, TITULO IV</b>	0	0	1	1	3	13	19	23	14	74	177	0	251
	0	0	1	1	3	14	19	26	14	78	177	0	255
<b>TITULO V - SERVICIOS COMUNES; Mantenimiento y Seguridad</b>													
Servicios Comunes								2		2	83		85
								2		2	81		83
Seguridad							1			1	63		64
							1			1	61		62
<b>TOTAL, TITULO V</b>	0	0	0	0	0	0	1	2	0	3	146	0	149
	0	0	0	0	0	0	1	2	0	3	142	0	145
<b>TOTAL GENERAL TITULOS I - V</b>	1	1	10	26	73	207	217	204	149	888	927	303	2 118 **
	1	1	11	29	80	211	213	217	145	908	917	323	2 148 **

\* Apéndice II del 30 C/5 Aprobado (Versión provisional)

\*\* Se tiene en cuenta la conversión de 43 puestos creados en asignaciones presupuestarias, en el marco del Instituto de Estadística de la UNESCO, el IESALC y la UIE.