

**175ª reunión**

175 EX/6  
PARÍS, 28 de julio de 2006  
Original: Inglés

Punto 5 del orden del día provisional

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

**POLÍTICA DE PERSONAL**

**RESUMEN**

De conformidad con la Resolución 33 C/75 (I) de la Conferencia General, el Director General presenta al Consejo Ejecutivo un informe sobre la aplicación de la política de personal, comprendida una actualización sobre la situación de la plantilla y la aplicación de las políticas de recursos humanos.

Proyecto de decisión: párrafo 29.

## I. Introducción

1. En la 33ª reunión de la Conferencia General, el Director General presentó un informe sobre el estado de adelanto de la reforma de la política del personal, en el que se destacaban los principales resultados conseguidos en la aplicación del marco de la política general de recursos humanos y se presentaba la estrategia a medio y largo plazo en materia de dotación de personal. La Conferencia General expresó su estima por los progresos realizados en relación con dicho marco, en particular la observancia de las normas y procedimientos, el proceso de evaluación del desempeño profesional y el papel más importante otorgado al aprendizaje y al perfeccionamiento, e invitó al Director General a “informar al Consejo Ejecutivo en su 175ª reunión sobre la aplicación de la política de personal” (Resolución 33 C/75 (I)).

2. En cumplimiento de dicha Resolución de la Conferencia General, en este documento se presenta al Consejo Ejecutivo un informe sobre la marcha de la aplicación de la política de recursos humanos desde su 174ª reunión, así como una actualización de la situación de la plantilla al 1º de junio de 2006.

## II. Actualización de la situación de la plantilla al 1º de junio de 2006

### Distribución de la plantilla en la Sede y fuera de ella

3. Al 1º de junio de 2006, la distribución de los puestos con cargo al Presupuesto Ordinario de la UNESCO mostraba que el 70 % (1.180) del personal se encuentra en la Sede y el 30 % (513) en las oficinas fuera de la Sede. En enero de 2000, el 74% del personal trabajaba en la Sede y el 26% fuera de ella.

### Personal directivo superior

4. Tal como se indica en el Cuadro I *infra*, el número de miembros del personal directivo superior permaneció estable, con un total de 89 funcionarios en puestos de directores al 1º de junio de 2006. Esta cifra se sitúa por debajo del tope de 101 puestos de director y de rango más elevado establecido en el documento 33 C/5.

**Cuadro I: Puestos del personal directivo superior**

<i><u>Puestos del personal directivo superior</u></i>	<i><u>Puestos en el 32/C5</u></i>	<i><u>Puestos en el 33/C5</u></i>	<i><u>Personal al 1/6/2006</u></i>
<i>DDG</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
<i>ADG</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>8*</i>
<i>D-2</i>	<i>25</i>	<i>23</i>	<i>20</i>
<i>D-1</i>	<i>61</i>	<i>65</i>	<i>59</i>
<i>Total</i>	<i>97</i>	<i>99</i>	<i>88*</i>

\* Sin contar al Subdirector General de Administración que se incorporó a la Secretaría el 8 de junio de 2006.

## **Programa de Jóvenes Profesionales**

5. **Diez jóvenes profesionales** (de los cuales 7 mujeres), seleccionados entre unos 430 candidatos, se incorporaron a la Secretaría en 2006. De este grupo, 8 jóvenes profesionales son nacionales de Estados Miembros insuficientemente representados y 2 de Estados Miembros no representados. Seis de ellos están asignados a los sectores del programa, a saber, Educación, Ciencias Exactas y Naturales, Comunicación e Información y Ciencias Sociales y Humanas, y los otros cuatro están asignados a los servicios centrales (Oficina de Gestión de Recursos Humanos, Oficina del Presupuesto y Oficina de Relaciones Exteriores).

### **Contratación: actualización de enero a junio de 2006**

6. Desde enero de 2006, hubo 44 nombramientos en puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores (38 nombramientos en puestos del Cuadro Orgánico, entre ellos 10 jóvenes profesionales, y 6 en puestos de Director). De esos 44 nombramientos, 23 (52%) fueron candidatos internos y 21 (48%) candidatos externos. En la categoría de Director, 3 de 5 nombramientos fueron candidatos externos.

7. De los 21 candidatos externos a puestos P y D, 11 (52%) provinieron de Estados Miembros con una representación inferior a la normal (9) y de Estados Miembros no representados (2). Esta cifra es superior al objetivo fijado por la Conferencia General en su 32ª reunión: "... fijar como objetivo para el bienio 2004-2005 el que, como mínimo, el 50% de los puestos abiertos a candidaturas externas sean ocupados por candidatos de Estados Miembros no representados o insuficientemente representados" (Resolución 32 C/71).

### **Ascensos: actualización de enero a junio de 2006**

8. Desde enero de 2006, 54 funcionarios fueron ascendidos (31 del Cuadro Orgánico y 23 de los Servicios Generales). De estos 54 ascensos, 30 (55%) corresponden a nombramientos por concurso, 15 (28%) a una reclasificación de puesto y 9 (17%) a la atribución de la categoría superior al titular de un puesto de categoría mixta (P-1/P-2 y grupo técnico de los Servicios Generales).

## **III. Actualización sobre la aplicación del marco de la política de recursos humanos**

### **Contratación: proceso global de contratación**

9. En febrero de 2006 se inició un **proceso global de contratación**, con el anuncio interno de 40 puestos del Cuadro Orgánico y del Cuadro de Servicios Generales que están vacantes o llegarán a estarlo en 2006. Este ejercicio se refirió a 19 puestos del Cuadro Orgánico en la Sede y fuera de ella y 21 puestos del Cuadro de Servicios Generales en la Sede. El Sector de Educación no se incluyó en el ejercicio, pues ha iniciado una amplia reorganización sectorial, examinándose asimismo la dotación de personal. Se llevó a cabo el proceso de contratación interna para 34 puestos (14 del Cuadro Orgánico y 20 de los Servicios Generales) con los resultados siguientes: 27 puestos se cubrieron con candidatos internos (12 puestos del Cuadro Orgánico y 15 de los Servicios Generales) y 7 puestos se anunciarán en el exterior (2 puestos del Cuadro Orgánico y 5 de los Servicios Generales). Se están evaluando todavía 6 puestos.

## **Disposiciones relativas al personal en situaciones posteriores a conflictos**

10. Para respaldar las actividades de la UNESCO en situaciones posteriores a conflictos, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha preparado medidas específicas encaminadas a facilitar la instalación rápida de personal calificado en aquellas zonas en las que se pide una presencia o acción de la UNESCO en muy breve plazo. Éstas comprenden una lista de 50 funcionarios bien calificados y muy motivados, que se han propuesto como voluntarios para efectuar misiones en muy breve plazo a países o regiones en situación posterior a conflictos y que fueron seleccionados entre 130 candidatos, en relación con 13 perfiles esenciales exigidos para situaciones posteriores a conflictos. Los perfiles esenciales son los de los Jefes de Delegaciones de la UNESCO, los oficiales de proyectos (en las esferas de la educación, la comunicación y la información, las ciencias exactas y naturales y las ciencias sociales y humanas) y los oficiales administrativos. Para atraer candidatos, el establecimiento de la lista se acompañó de una campaña de información, en particular una reunión de información para el personal de la Sede, la difusión de un folleto de fácil utilización, etc.

11. La capacitación del personal que figura en la lista es indispensable. Se ha previsto concretamente un programa de formación de una semana a fin de prepararlos para sus futuras misiones. Éste se centra en la ejecución del programa en situaciones posteriores a conflictos y en la seguridad y la preparación personal; la labor de la UNESCO en el entorno interinstitucional se ha concebido para el personal de la lista. La primera reunión de formación se celebró en junio de 2006 para 27 funcionarios.

## **Formación y perfeccionamiento – Actualización de las actividades desde enero de 2006**

12. Desde 2006 se han llevado a cabo las siguientes actividades de formación para el logro de los seis objetivos establecidos en el marco de formación aprobado por el Director General para 2006-2007:

### **Objetivo 1: Mejorar la posición de la UNESCO en el sistema de las Naciones Unidas**

- Se organizó en El Cairo una formación sobre instrumentos de programación de las Naciones Unidas (CCA/MANUD) para 32 funcionarios de la región de los Estados árabes; el objetivo es ofrecer una mejor comprensión de los instrumentos de programación de las Naciones Unidas y armonizar las prioridades y los proyectos con los del sistema de las Naciones Unidas en el plano nacional.
- Unos 100 funcionarios asistieron a las sesiones dedicadas al VIH y el sida en el lugar de trabajo.

### **Objetivo 2: Reforzar el establecimiento de relaciones de colaboración**

- Se está elaborando un CD-ROM de autoformación sobre recaudación de fondos y competencias para la negociación. El objetivo es facilitar más información a especialistas de la UNESCO, en la Sede y fuera de ella, sobre las prioridades y las políticas de los principales donantes bilaterales y multilaterales de la UNESCO.

### **Objetivo 3: Reforzar la cultura de gestión y responsabilidad**

- Se han elaborado varios instrumentos en línea en apoyo de este objetivo:
- Se celebraron en Doha, Islamabad y Bamako sendos talleres para impartir una formación básica sobre las actividades de la UNESCO, y en Bamako y Harare se organizaron

sendos ejercicios de creación de equipos, con un total de 95 funcionarios fuera de la Sede formados. Se están preparando CD-ROMs de “formación básica sobre las actividades de la UNESCO”, así como para oficiales administrativos fuera de la Sede.

- Se elaboró un CD-ROM titulado “Managing People with Confidence” para todos los supervisores/administradores de la UNESCO, que se difundirá en el otoño de 2006.
- La formación en apoyo a los sistemas de gestión basados en las tecnologías de la información prosiguió con la capacitación en la Sede del personal participante en la elaboración y aplicación del nuevo sistema de gestión de los recursos humanos de SAP (STEPS) y de 18 funcionarios administrativos de 12 oficinas fuera de la Sede en la utilización del módulo financiero del Sistema Financiero y Presupuestario (FABS). Tres institutos de la UNESCO que se incorporaron al FABS en enero de 2006 recibieron apoyo y adiestramiento suplementarios para su utilización.

#### **Objetivo 4: Mejorar la programación y prestación de servicios**

- El Sector de Ciencias Sociales y Humanas impartió formación a 21 especialistas de la UNESCO –de los cuales 7 procedentes de oficinas fuera de la Sede- en un enfoque basado en los derechos humanos para la programación.
- Se impartió formación sobre la incorporación de los temas relacionados con los jóvenes a la programación a 23 centros de enlace para la juventud y a jefes de oficinas fuera de la Sede de las regiones de los Estados árabes y África. Han resultado ya algunos proyectos de estas actividades didácticas.
- Un experto destacado en el ámbito de la igualdad entre hombres y mujeres impartió un seminario de 2 horas al que asistieron 100 funcionarios y algunos miembros de las Delegaciones Permanentes.

#### **Objetivo 5: Intensificar la movilidad del personal**

- Se elaborará un marco de competencias y perspectivas de carrera para especialistas del programa (P-1 a P-4) y funcionarios del Cuadro de Servicios Generales, que se pondrá en práctica en 2006 en el Sector de Comunicación e Información y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. En este marco figurarán los conocimientos básicos, la experiencia y las competencias necesarios para un buen desempeño profesional. Comprenderá también indicadores de resultados y perspectivas genéricas de carrera.

#### **Objetivo 6: Prestar apoyo a las actividades de formación y perfeccionamiento**

- A fin de apoyar el inicio de actividades de formación y perfeccionamiento, se ha distribuido a todos los servicios de la UNESCO un CD-ROM titulado “*Guidelines for Programming and Monitoring Learning & Development Activities*”.
- En junio de 2006 se difundió entre todo el personal un folleto en que se presenta información detallada sobre cada actividad de formación que se llevará a cabo en 2006-2007.
- Se ha iniciado una evaluación de dos programas de formación concretos (gestión basada en los resultados y enfoques basados en los derechos humanos), cuyo objetivo es medir la eficacia de estos programas y, sobre la base de sus resultados, formular recomendaciones y propuestas para los programas de formación de 2006-2007.

- Para respaldar el seguimiento y evaluación de las actividades de formación, se ha creado una base de datos relativos a la formación con miras a registrar los resultados de las evaluaciones efectuadas por los participantes en cada curso.

### **Evaluación profesional: actualización sobre el ejercicio de evaluación profesional para 2004-2005**

13. Se ultimó la fase final del ciclo de **evaluación profesional** en toda la Organización, clausurándose así el primer ciclo bienal que dio comienzo en 2004 con la nueva política. En esta última fase, los supervisores efectuaron la última evaluación de su personal, comprendida la entrevista obligatoria y la evaluación de los resultados del periodo 2004-2005. Establecidos en cada sector, oficina y oficina fuera de la Sede, los grupos de supervisión, que son un componente esencial de la nueva política, examinaron los informes sobre las evaluaciones del personal para velar por la calidad, objetividad y coherencia de éstas. Para dar inicio y apoyar esta fase final del ciclo 2004-2005, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos organizó en la Secretaría una serie de reuniones de información.

14. A fines de mayo de 2006, los supervisores habían llevado a cabo más del 85% de las evaluaciones profesionales generales del personal y se habían establecido grupos de supervisión en los siguientes sectores/oficinas: el Sector de Cultura (CLT), el Sector de Administración (ADM), el Sector de Relaciones Exteriores y Cooperación (ERC), la Oficina del Presupuesto (BB), la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (HRM), la Secretaría de la Conferencia General (SCG), la Secretaría del Consejo Ejecutivo (SCX), el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE) y la Oficina Internacional de Educación (OIE). En la mayoría de las evaluaciones efectuadas, los funcionarios hicieron una autoevaluación. El amplio uso de esta nueva disposición, que es totalmente facultativa, muestra que el diálogo y la retroinformación, elementos esenciales de la nueva política, están ocupando paulatinamente un lugar importante en el proceso de evaluación en la Secretaría. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos está efectuando un análisis de las enseñanzas sacadas tras la conclusión de este primer ejercicio.

#### ***Acuerdos sobre el rendimiento para el personal directivo superior***

15. Cuando se introdujo la nueva política de evaluación profesional para el personal de la UNESCO, se decidió que se establecería un procedimiento de evaluación profesional aparte para el personal directivo superior, habida cuenta del nivel y grado de responsabilidades asignadas a esta categoría del personal. A tales efectos, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, en estrecha cooperación con el Servicio de Control Interno y los demás servicios interesados, preparó unos **acuerdos sobre el rendimiento para el personal directivo superior**, comprendidos los jefes de las oficinas fuera de la Sede.

16. Estos acuerdos serán firmados por los Subdirectores Generales, los Directores de Oficinas, los Directores/Jefes de las oficinas fuera de la Sede junto con el Director General y abarcarán un bienio. Los resultados esperados se definen y agrupan en los siguientes ámbitos de responsabilidad: planeamiento y ejecución del programa, relaciones de colaboración y relaciones exteriores, gestión del personal y gestión presupuestaria y financiera. Los principales resultados profesionales esperados del personal directivo superior se establecerán sobre la base del actual marco de competencias para los administradores de categoría superior. Está previsto introducir estas nuevas propuestas en 2007.

### **Planificación de la sucesión**

17. Como parte del Marco de la estrategia de personal a medio y largo plazo, se está estableciendo un proceso de planificación de la sucesión para los Directores de las oficinas fuera de la Sede y los oficiales administrativos. Teniendo en cuenta los puestos que quedarán vacantes durante el bienio en curso, se han preparado dos descripciones de puesto genéricas y anuncios de vacante para las dos funciones. Estas dos vacantes se anunciarán para establecer las listas de los precandidatos cualificados. En este proceso, se definirán y propondrán a los miembros del personal algunas posibilidades de formación que requieren aún una elaboración adicional para responder plenamente a las descripciones genéricas de esas dos funciones.

### **Ascensos por méritos**

18. Como complemento de la actual política en materia de **ascensos**, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha estado trabajando en la elaboración de un sistema de ascenso por méritos. En mayo de 2006 se llevó a cabo un examen de los sistemas de ascenso por méritos en organizaciones de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales y se celebraron consultas con el Consejo Consultivo de Políticas de Personal (ACPP).

19. Se han definido algunos principios básicos y los requisitos exigidos. El sistema de ascenso por méritos se basará en los méritos y estará vinculado al rendimiento basado en los resultados. Se propone también introducir un sistema de reconocimiento para reconocer contribuciones individuales sobresalientes, así como el trabajo de equipo y la excelencia en materia de gestión. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha formulado propuestas concretas para un programa de méritos y reconocimiento que se debatirán con el Consejo Consultivo de Políticas de Personal (ACPP) y las asociaciones del personal antes de someterlas a la aprobación del Director General.

### **El VIH y el sida en el lugar de trabajo**

20. La nueva política de la UNESCO sobre el VIH y el sida en el lugar de trabajo refleja los compromisos y responsabilidades de la Organización como miembro del Régimen Común de Sueldos, Prestaciones y Beneficios de las Naciones Unidas y del Programa ONUSIDA. Esta política tiene por finalidad suscitar una cultura de atención que propicie el bienestar general del personal y garantice que todos los funcionarios:

- estén conscientes del VIH y el sida, su transmisión y su prevención,
- tengan acceso suficiente a la información relativa al VIH y el sida, a la atención médica y el apoyo, y
- estén protegidos de la discriminación basada en la infección por el VIH real o percibida.

21. La política fija principios rectores como la eliminación de la estigmatización y la discriminación, la igualdad entre hombres y mujeres, la prevención y la formación. Además, la política establece algunas iniciativas esenciales tomadas por la UNESCO, como la constitución de un comité del lugar de trabajo sobre el VIH y el sida, la realización de determinadas actividades de formación al respecto, y el acceso a pruebas y asesoramiento gratuitos y voluntarios. Esta política se ha alineado asimismo con las políticas sobre el VIH y el sida de otros organismos de las Naciones Unidas.

## **Supervisión del rendimiento de los recursos humanos**

### ***Normas de servicio para las operaciones relativas al personal***

22. En el Cuadro de delegación de autoridad y rendición de cuentas, de reciente publicación, se exponen claramente las responsabilidades asignadas a servicios esenciales de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos como la contratación, la clasificación, la formación y el perfeccionamiento, la evaluación profesional, los sueldos y las prestaciones. Además de una descripción de cada proceso, se designa claramente la persona o el servicio encargado de la operación, y se enuncia claramente su obligación de rendición de cuentas.

23. En el Cuadro de autoridades se establece también, por vez primera, normas específicas de servicio para cada operación, en virtud de las cuales cada unidad en cuestión se compromete a prestar el servicio solicitado en un plazo máximo. El objetivo de tales normas es garantizar una prestación oportuna y eficaz de los servicios relativos al personal. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha establecido un mecanismo para supervisar la aplicación de esas normas de servicios y adoptar, cuando proceda, las medidas correctivas necesarias.

## **Instrumentos de gestión de los recursos humanos**

### **A) Instrumentos de gestión en línea**

#### ***Manual de Recursos Humanos***

24. Ha adelantado satisfactoriamente el trabajo de elaboración de un nuevo *Manual de Recursos Humanos* en línea. Se han redactado y validado los capítulos principales, esto es, sueldos y prestaciones, contratación y evaluación profesional. El nuevo manual en línea será integral y abarcará todos los ámbitos de la gestión de los recursos humanos. Se lo ultimaré y pondrá en línea a fines de 2006 o principios de 2007.

#### ***Sitio Intranet de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos***

25. Paralelamente, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha trabajado activamente en la creación de su sitio Intranet, en estrecha cooperación con la Oficina de Información Pública. El objetivo es proporcionar un acceso fácil y sencillo a la información integral relativa a los recursos humanos, comprendidos datos claros y precisos sobre las actividades relativas a los recursos humanos. El sitio dará también acceso a los miembros del personal a informaciones personalizadas e individualizadas como la evaluación profesional, la situación de las vacaciones, el currículum vitae y las operaciones personales recientes. Una parte del nuevo sitio Intranet estará en línea a fines de septiembre de 2006.

### **B) Sistemas integrados de recursos humanos**

#### ***STEPS***

26. El nuevo sistema de información integrado de recursos humanos - STEPS (Sistema de Mejoramiento de los Servicios del Personal) se inauguró oficialmente el 31 de enero de 2006. El sistema se pondrá en marcha en dos fases. La primera fase, que concluirá a fines de 2006, comprende la nómina, la administración del personal, la gestión organizativa, la gestión del tiempo, los viajes, y la presupuestación y supervisión. A fines de junio de 2006 se finalizó el proyecto de estos módulos que fue examinado por un comité de validación integrado por representantes de todos los servicios interesados. El equipo encargado del proyecto (tanto de la UNESCO como de SAP)

configurará ahora el sistema antes de someterlo a prueba y entregarlo finalmente a los usuarios a fin de año.

27. La segunda fase, dedicada a las funciones restantes (esto es, los autoservicios de administradores y empleados, la gestión de actividades de formación y de otro tipo, el perfeccionamiento del personal, las contrataciones y las secuencias de tareas) comenzará a principios de 2007, en cuanto lo permita la disponibilidad de fondos.

#### ***Nueva aplicación para la gestión de presencias y vacaciones***

28. En abril de 2006, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos estrenó una nueva aplicación basada en Intranet de gestión de presencias y vacaciones, denominada "TULIP". Este nuevo sistema, elaborado en estrecha cooperación con la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones, permitirá a la Organización administrar de modo más eficaz las vacaciones tomadas por los funcionarios. TULIP es fácil de utilizar y da instantáneamente acceso en línea, tanto a los supervisores como al personal, a la situación de las vacaciones, posibilitando así una fácil supervisión de las licencias en una unidad de trabajo. La nueva aplicación elimina asimismo el papeleo, puesto que todas las operaciones se efectúan en línea.

#### **Proyecto de decisión**

29. Habida cuenta de cuanto antecede, el Consejo Ejecutivo podría adoptar el siguiente proyecto de decisión:

El Consejo Ejecutivo,

1. Recordando la Resolución 33 C/75 (I),
2. Habiendo examinado el documento 175 EX/6,
3. Toma nota de la labor realizada para definir y poner en práctica el marco para la política de recursos humanos;
4. Invita al Director General a que siga aplicando el marco para la política de recursos humanos y le informe a este respecto en su 176ª reunión y, posteriormente, le informe anualmente en su reunión de otoño.

**175ª reunión**

175 EX/6 Add.  
PARÍS, 21 de septiembre de 2006  
Original: Francés

Punto 5 del orden del día provisional

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

**ADDENDUM**

**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.

## **Introducción**

1. Las relaciones entre el Sindicato del Personal de la UNESCO y la Administración (la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (HRM), el Sector de Administración y los servicios centrales) son muy cordiales y es grato que se haya establecido un clima de diálogo en la Secretaría. Sin embargo, las cuestiones que planteamos no siempre se toman en serio y, sobre todo, no existe voluntad real de resolverlas. Así, cada vez que el STU señala anomalías administrativas, HRM no emprende ni impone cambio alguno, incluso después de haberlas comprobado. Por ejemplo, en un sector del programa, el jefe de una sección en la que trabajan, entre otras personas, dos P5 es un P4, lo que constituye una aberración administrativa y un modo indirecto de conceder un ascenso de facto sin ajustarse a los procedimientos reglamentarios. HRM ha examinado el caso pero, por razones que no se nos han comunicado, no ha tomado ninguna medida al respecto.

2. En la gestión de los recursos humanos en la UNESCO se rehuye cualquier forma de participación del personal. Aunque se guardan las apariencias, siempre que se puede se hace caso omiso de las opiniones de las asociaciones del personal e incluso de los órganos paritarios. Los representantes de los Estados Miembros, que deben de tener la impresión de que las decisiones en materia de gestión de los recursos humanos, y en particular las relativas a las condiciones de trabajo, se toman de acuerdo a un proceso democrático, se preguntarán por qué el descontento de los funcionarios de la UNESCO no deja de aumentar. En realidad, que se escuche la voz del personal no quiere decir que se la respete.

## **La reestructuración del Sector de Educación**

3. Al personal del Sector de Educación le sorprendió la modalidad de reestructuración elegida por los consultores externos y la dirección del Sector. La lógica estructural con respecto al programa aprobado por la Conferencia General y al cometido de la Organización en el ámbito de la educación resulta ininteligible para el personal.

4. En materia de recursos humanos, se estimó que los criterios de atribución o confirmación de responsabilidades, así como la elección de las personas que deberían reforzar determinadas oficinas fuera de la Sede, eran fruto de consideraciones de índole personal, totalmente ajenas a los intereses de la Organización. Se han pedido aclaraciones, pero el personal estima que hasta el momento no se ha dado ninguna explicación satisfactoria, pese a las múltiples reuniones a las que asistieron el Director General Adjunto, el Subdirector General de Educación, la Directora de HRM y otros responsables. Las dos asociaciones del personal apoyan plenamente la causa de los colegas cuya destinación fuera de la Sede parece más un castigo que un gesto de reconocimiento a su excelencia profesional.

## **Contratación y planificación del relevo de los puestos**

5. Los procesos de contratación de la UNESCO siguen sin ajustarse a los reglamentos escritos. La totalidad del procedimiento sólo se respeta en apariencia. Prácticamente todos los puestos anunciados ya están destinados a determinadas personas antes de la evaluación oficial, que se orienta de forma que parezca justa. De este modo, no hay competencia y la persona más cualificada o con más méritos no tiene la más mínima posibilidad de ser elegida. Lo mismo ocurre con la planificación del relevo de los funcionarios que llegan a la edad reglamentaria de jubilación. Ante la perspectiva de un puesto vacante, éste se “atribuye” sin evaluación previa alguna, según criterios que no siempre son los estipulados en el Estatuto del Personal.

6. HRM ya no dispone de los medios materiales de examinar las candidaturas ni las evaluaciones, y los miembros de la Junta Asesora en Asuntos Individuales de Personal (PAB) no siempre reúnen las condiciones necesarias (formación, asesoramiento, tiempo, informaciones) para comprobar la validez del proceso. HRM sólo apoya en muy pocas ocasiones, por desgracia, las intervenciones de los observadores de las dos asociaciones del personal, privándose así de una de las escasas oportunidades de juicio justo.

7. Esta situación constituye un obstáculo de envergadura para la evolución de las carreras de los miembros del personal y la rotación voluntaria del personal del Cuadro Orgánico. Además de suscitar la frustración personal de los funcionarios, este tipo de prácticas agrava el problema de desprofesionalización del personal y aumenta los conflictos laborales, dos de las causas recurrentes de la ineficacia de la Secretaría.

### **Ascensos y ascenso por méritos**

8. El mismo esquema se aplica a los ascensos por reclasificación del puesto. Las relaciones personales entre los miembros del personal y su superior jerárquico, así como otras consideraciones de índole no reglamentaria, rigen este tipo de ascenso. Al estar viciado el ascenso mediante presentación de candidatura a puestos vacantes y suspendido el ascenso por méritos, las posibilidades de evolución de carrera son prácticamente nulas.

9. Refiriéndose a la nueva definición de los procedimientos de ascenso por méritos, el Director General anunció el 15 de noviembre de 2005 que este sistema se restablecería **en 2006** y que se aplicaría a todo el personal. A principios de septiembre de 2006, el Consejo Consultivo de Políticas de Personal (ACPP) no había podido participar todavía en la reflexión y la preparación de una política a ese respecto. Éste es tan sólo un ejemplo de abuso de poder y usurpación de la función reglamentaria del Consejo tendientes a hacer de él una instancia de ratificación rápida y condicionada, cuando debería ser un laboratorio de políticas de personal y una verdadera fuente de asesoramiento en este ámbito.

### **Formación**

10. Habida cuenta de las magras posibilidades de obtener una “recompensa” administrativa dada la falta de transparencia de los procesos de contratación y ascenso, la formación podría aportar cierto grado de satisfacción. Sin embargo, también en este ámbito los criterios reales no corresponden ni a las necesidades del programa, ni a las expectativas personales de los funcionarios. Aunque los objetivos definidos por HRM son interesantes, falta aún encontrar verdaderas soluciones para alcanzarlos.

### **Evaluación del desempeño profesional**

11. Por primera vez a finales de 2005 se evaluó el desempeño profesional del personal de la UNESCO mediante el sistema “Perfoweb”, con un saldo de conflictos mayor de lo habitual. La confusión surgió de diversos factores, pero ante todo del hecho de que muy pocas personas (evaluados o evaluadores) comprendieron el sentido y el alcance de este ejercicio. Por ello, la primera enseñanza que HRM tendría que extraer de esta experiencia es que no basta con fijar procedimientos, sino que también hay que hacer un mínimo de pedagogía si se quieren instaurar nuevos principios de gestión de los recursos humanos. El factor que provocó mayor malestar fue la concepción de la evaluación del desempeño profesional como la expresión de alguna forma de poder jerárquico. Así, la evaluación se vuelve un contrato de vasallaje interno, ajeno al planteamiento inicial del procedimiento y que se debería proscribir por medios de control todavía inexistentes.

### **Prevención del VIH/SIDA**

12. Se ha llevado a cabo en la Sede una importante labor de formación en materia de prevención del VIH/SIDA en el lugar de trabajo. La buena calidad de la formación impartida por HRM es indiscutible y loable, pero sigue siendo insuficiente. Se trata de un asunto muy delicado en todas las culturas del mundo, y aun entre los funcionarios internacionales resulta todavía muy difícil comunicar el mensaje. La Administración de la Organización debería atreverse a imponer a los miembros del personal que se informasen y brindarles la oportunidad de prevenir la infección o luchar contra el virus y las complicaciones que ocasiona, respetando al mismo tiempo a quienes estén infectados por éste o vivan con la enfermedad.

### **Rendición de cuentas en materia de gestión de los recursos humanos**

13. La descentralización y la delegación de autoridad resultante, junto con la falta de medios materiales de gestión del personal, han creado “tierras de nadie” en este ámbito. Es frecuente que se dejen problemas sin resolver porque nadie asume la responsabilidad. El Director General Adjunto se ha entrevistado con funcionarios de la Sede cuyos casos le habían sido señalados por las asociaciones del personal. Pudo así constatar tanto la injusticia de la que algunos son víctimas, como el inmovilismo de la jerarquía y, como ha recalcado a menudo, la falta de iniciativa y responsabilidad de los superiores jerárquicos que, conociendo la situación, no han hecho nada para remediarla. Aunque es admirable que el funcionario de mayor categoría de la Secretaría dedique tiempo y energía a intentar resolver casos individuales, este procedimiento resulta totalmente desmesurado y denota la falta de una obligación real de rendir cuentas sobre la gestión de los recursos humanos. En el mejor de los casos, se reparan las injusticias, pero nunca se imponen sanciones disciplinarias a quienes corresponde evitarlas o prevenirlas.

### **Instrumentos de gestión de los recursos humanos**

14. Estos instrumentos son muy importantes y deberían permitir una mayor eficacia, aunque será necesario tener más perspectiva para poder evaluar con precisión sus repercusiones concretas en la calidad del trabajo cotidiano de la Secretaría. Ahora bien, la aparente improvisación en la aplicación de estos nuevos instrumentos no deja augurar buenos resultados.

175ª reunión

175 EX/6 Add.2  
PARÍS, 25 de septiembre de 2006  
Original: Francés

Punto 5 del orden del día provisional

**INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE LA PUESTA EN PRÁCTICA  
DE LA REFORMA: 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 sus observaciones sobre el Informe del Director General relativo a la puesta en práctica de la reforma en materia de política de personal.

1. La Asociación Internacional del Personal de la UNESCO (en lo sucesivo AIPU) ha tomado nota de las iniciativas de reforma de la gestión de los recursos humanos de la Organización y de los resultados obtenidos desde la 174ª reunión del Consejo Ejecutivo, tal como figuran en el “*Informe del Director General sobre la puesta en práctica de la reforma*” que se publicó con el subtítulo “*Política de personal*” (documento 175 EX/6).
2. Somos conscientes de que los avances al respecto son forzosamente desiguales, en un momento en el que se ha acometido gran número de nuevas iniciativas cuando aún se mantienen hábitos y estilos de gestión tradicionales. Constatamos, sin embargo, que hasta la fecha la reforma se ha centrado exclusivamente en los propios procedimientos, sobre todo en las modificaciones aportadas a la política de personal y la constitución de diversos instrumentos de gestión de los recursos humanos.
3. Básicamente, lo que se necesita en estos momentos es elaborar **un plan estratégico centrado en la integración de todas esas iniciativas en un dispositivo único y coherente** que permita a la Organización adaptarse a la evolución de sus necesidades en materia de personal y convertir el largo y complejo proceso actual en una actividad más dinámica y flexible. La necesidad de este tipo de planificación es tanto más imperiosa cuanto que el número de jubilaciones seguramente aumentará en toda la Organización durante los próximos años.

4. Desde esta perspectiva, el examen del informe en cuestión no ha colmado nuestras expectativas. Por una parte, se dedica por completo a una enumeración descriptiva de algunas medidas específicas de mejora de la gestión de los recursos humanos, antes que al análisis de los resultados de la reforma. Al no disponer de los criterios necesarios, nos es difícil evaluar los avances en la consecución de los principales objetivos y los obstáculos que dificultan los cambios.

5. Ahora bien, a medida que se van aplicando las reformas, la necesidad de estar mejor informado sobre los cambios realmente efectuados es cada vez más patente. Por ello, insistimos en que los futuros informes deberán ahondar más en los detalles y analizar sistemáticamente las mejoras conseguidas, sus repercusiones y las dificultades encontradas.

6. Por otra parte, el informe tampoco responde por completo a lo que se había pedido. Bien es verdad que en los párrafos 10 y 17 se dan algunas informaciones someras sobre las “*Disposiciones relativas al personal en situaciones posteriores a conflictos*” y la “*Planificación de la sucesión*”. Sin embargo, a excepción de las medidas concretas que se adoptaron en relación con estos dos aspectos de la reforma, nada indica lo que se ha hecho o debería hacerse para “*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*”<sup>1</sup>.

7. Y sin embargo, precisamente para ello la Conferencia General, en su Resolución 33 C/75 (Sección I), invitaba también al Director General a someter el informe al examen del Consejo Ejecutivo en su 175ª reunión. Así pues, esperando con interés que nos llegue mayor información sobre los avances realizados en la aplicación de esta estrategia, recomendamos que se elabore un informe exhaustivo complementario sobre la cuestión y se presente lo antes posible.

8. A estas consideraciones de orden general la AIPU querría añadir a continuación unos cuantos comentarios y recomendaciones específicos sobre los únicos aspectos del informe que nos preocupan más concretamente.

### **Programa de jóvenes profesionales**

9. Los avances obtenidos en la ejecución de este programa de jóvenes profesionales son alentadores. La AIPU constata con satisfacción que en la actualidad los directivos, que durante años han preferido contratar a profesionales experimentados antes que a jóvenes, son cada vez más conscientes de los beneficios que aporta contratar a personas salidas de este programa y que éstas constituyen una gran ventaja para el futuro de la Organización.

### **Contratación**

10. En el párrafo 7 del informe se destaca el aumento de la contratación externa de funcionarios procedentes de Estados Miembros con representación nula o insuficiente, lo que la AIPU celebra. Consideramos, no obstante, que no se hacen suficientes esfuerzos para incitar o incluso constreñir a las autoridades que ejercen facultades de nombramiento a iniciar oportunamente el proceso de atribución de puestos vacantes, reduciendo así los largos periodos en que los puestos quedan sin cubrir y, sobre todo, el persistente desfase entre los Estados Miembros con representación superior a la normal, por una parte, y aquéllos con representación insuficiente o nula, por otra.

11. Nos preocupa asimismo la disminución ostensible a lo largo de los últimos años de **la representación de determinados grupos de Estados Miembros en puestos de dirección y toma de decisiones, que un número reducido de otros Estados Miembros monopoliza.**

---

<sup>1</sup> Resolución 33 C/75, Sección I, párrafo 3, inciso b).

12. A la AIPU le preocupan también los cálculos fríos e implacables de ciertos responsables de sectores que prefieren la *externalización* a la *internalización* de los empleos, la contratación pletórica de funcionarios con nombramientos de duración limitada (ALD) para la realización de tareas recurrentes del Programa Ordinario, y la precarización de la función pública en la UNESCO que resulta inevitablemente de todo ello.

13. De ahí la multiplicación de las quejas por la falta de transparencia y las disfunciones constatadas en la aplicación de los criterios y procedimientos de selección. A los ojos de una proporción cada vez mayor del personal, las prácticas actuales de contratación tienden a favorecer los nombramientos directos, a veces sin publicación de anuncios de vacantes ni recomendación de la Junta Asesora en Asuntos Individuales de Personal (PAB), sino por influencias o favoritismo y en menoscabo de la promoción interna y las normas vigentes.

14. Por lo que respecta a la campaña general de contratación que se inició en febrero de este año, cabe señalar que, según el párrafo 9 del informe, *“el Sector de Educación no se incluyó en el ejercicio, pues ha iniciado una amplia reorganización sectorial, examinándose asimismo la dotación de personal”*. A este respecto la AIPU desea puntualizar que el personal al que representa y con él, esperamos, el conjunto de los funcionarios de la Secretaría, no tiene la intención de aceptar pasivamente las consecuencias obvias de **la reciente decisión de consolidar la reestructuración “problemática” de este Sector**.

15. A este respecto, hemos apelado al Director General y somos conscientes de que, a fin de evitar que surjan conflictos abiertos, ya sean individuales o colectivos, éste da prioridad a la intervención de la Asociación y el Sindicato del Personal en la resolución de los casos litigiosos de los colegas del Sector de Educación.

16. Con este fin, es bueno saber que haciendo gala de responsabilidad y en un gesto de solidaridad activa sin precedentes, los Presidentes de la Asociación y el Sindicato que representan al personal han decidido formar un frente común para entablar negociaciones con el Subdirector General de Educación y la Directora de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Así pues, sigue habiendo una esperanza que conviene no defraudar.

### **Ascensos**

17. Aunque el número de funcionarios que han obtenido ascensos ha aumentado durante el primer semestre de este año, lo que nos complace sobremanera, no debemos ignorar que a los colegas de la Secretaría, sobre todo los del Cuadro Orgánico (los P), se les asignan cada vez más funciones suplementarias cuya variedad y complejidad va en aumento debido a que los responsables de dirección disponen cada día de menos recursos y tienen tareas más vastas. Ahora bien, en la medida en que la pirámide de los puestos se estrecha en la cúspide de esta categoría, las posibilidades de evolución profesional resultan extremadamente limitadas.

18. Es asimismo lamentable que, pese a que sus descripciones de puesto sigan siendo inadecuadas, las solicitudes de reclasificación de algunos colegas del Cuadro de Servicios Generales obtengan sistemáticamente respuestas negativas, ya sea por falta de pruebas consideradas convincentes por la Administración, ya por consideraciones de orden presupuestario.

19. Confiamos, no obstante, en que gracias a las entrevistas sobre casos particulares que con buen tino ha propuesto recientemente el Director General Adjunto a varios funcionarios de los Servicios Generales que padecen este tipo de situación, se pueda encontrar el modo de aliviar su frustración y levantar su ánimo, permitiendo el ascenso de quienes poseen una larga experiencia y competencias indiscutibles.

20. Sea como fuere, la AIPU considera que para que la evolución profesional no se circunscriba al estudio individual de cada caso, como ocurre actualmente con los ascensos por reclasificación del puesto, hay que dejar de centrarse en la descripción de puestos individuales para determinar los grados y conceder mayor importancia a las exigencias inherentes a los puestos en lo que a las tareas, las competencias y las capacidades se refiere. Éste es el objetivo de la estrategia en materia de recursos humanos, que prevé la aplicación de un sistema basado en la definición de categorías de empleos y la descripción de puestos genéricos dentro de cada una de ellas.

### **Evaluación del desempeño profesional**

21. Es alentador constatar que se ha llevado a término la introducción del nuevo sistema de evaluación del desempeño profesional y que, por lo que parece, se ha utilizado con resultados satisfactorios en toda la Secretaría. Sin embargo, nos sorprende un tanto la premura repentina con la que la Administración parece querer informar al Consejo Ejecutivo de la primera experimentación de este sistema, cuando aún no ha debatido con nuestros representantes las enseñanzas extraídas y sigue postergando el momento de facilitarnos esos datos, pendientes de “análisis” desde hace meses.

22. Con todo, basta observar que este nuevo sistema exigirá una evolución sensible de la mentalidad de los superiores jerárquicos, pero sobre todo una formación adecuada que refuerce sus capacidades de gestión del personal y dirección, lo que, concretamente, les permitiría hacer valoraciones justas, equilibradas y correctas. A este respecto, la AIPU ya ha señalado varias deficiencias en casos de impugnación de las evaluaciones del desempeño profesional presentadas recientemente a la Junta de Notas Profesionales.

23. Lo que parece más preocupante es el hecho de que las deliberaciones de esta Junta sean “secretas”, ya que los observadores de la Asociación y el Sindicato del Personal no tienen derecho a asistir a ellas, cuando sí lo tienen en los demás comités consultivos paritarios y en la Junta de Apelación. Este modo de funcionamiento de la Junta de Notas Profesionales contraviene de forma manifiesta a los principios de transparencia, diálogo social, prevención de conflictos, justicia y derecho a ser escuchado y defendido en pie de igualdad con un superior jerárquico. Por añadidura, gracias a la ampliación de su mandato que se le ha conferido recientemente en el marco de la reforma, esta instancia podrá a partir de ahora formular recomendaciones cada vez más drásticas al Director General, excediendo a veces lo preconizado por los jefes responsables y agravando así los sentimientos de inseguridad y desmotivación profesionales.

24. En tales condiciones, la AIPU insta encarecidamente a que la Administración acelere la adopción anunciada de **una nueva política de ascenso por méritos** que sería indispensable para la aplicación eficaz de un sistema integrado de evaluación del desempeño profesional y de evolución de las carreras, que permitiría, o en todo caso eso esperamos, un mayor reconocimiento de las aportaciones y los méritos de cada miembro del personal.

En nombre del órgano ejecutivo de la AIPU

Sidiki COULIBALY  
Presidente