

**160ª reunión**

160 EX/6

Parte I

PARÍS, 1º de septiembre de 2000

Original: Inglés

Punto 3.1.2 del orden del día provisional

**INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE EL PROCESO DE REFORMA  
Y CALENDARIO DE APLICACIÓN, COMPRENDIDOS LOS ASPECTOS  
FINANCIEROS PERTINENTES Y SUS REPERCUSIONES  
EN LOS FUTUROS PRESUPUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

**PARTE I**

**POLÍTICA DE PERSONAL**

**RESUMEN**

Tras exponer las líneas maestras de la reforma al Consejo Ejecutivo en su 159ª reunión (documento 159 EX/5) y de conformidad con la Decisión 159 EX/3.1.2, el Director General presenta un plan de acción y un calendario de las reformas, junto con sus repercusiones financieras en el presupuesto de la Organización.

En la Parte I se analiza la aplicación de la nueva política de personal, comprendidos sus principales componentes, el calendario y los costos estimados. En la Parte IV del documento figura el proyecto de decisión correspondiente.

## INTRODUCCIÓN

1. En su Resolución 30 C/72 la Conferencia General subrayó, entre otras cosas, la necesidad de revisar la política de personal tomando plenamente en cuenta las necesidades en materia de competitividad, competencia, eficiencia y universalidad y centrándose en objetivos prioritarios como una estructura equilibrada entre las diferentes categorías de personal, una distribución geográfica más equitativa, un mayor equilibrio entre hombres y mujeres y el rejuvenecimiento del personal.

2. En su informe sobre el proceso de reforma presentado al Consejo Ejecutivo en su 159ª reunión (documento 159 EX/5) el Director General anunció el inicio de 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.

3. En su Decisión 159 EX/3.1.2 el Consejo Ejecutivo agradeció al Director General las medidas adoptadas hasta la fecha para elaborar una estrategia de reforma y lo invitó a proseguir su labor encaminada a este fin teniendo debidamente en cuenta las opiniones expresadas sobre el tema por el Consejo Ejecutivo en su 159ª reunión. Entre las cuestiones de la política de personal mencionadas por el Consejo Ejecutivo se encuentran las siguientes:

- el criterio de competencia como elemento primordial cuando se contrate personal de plantilla;
- las nuevas modalidades de contratación;
- la importancia de la equidad en la distribución geográfica y en la representación de hombres y de mujeres;
- la formación permanente dentro de la Organización;
- la necesidad de revisar todo el sistema de ascensos y de idear nuevas posibilidades de evolución profesional para el personal.

4. El Consejo Ejecutivo también expresó su apoyo al Director General por el establecimiento de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y le pidió encarecidamente que le presentara, en su 160ª reunión, un calendario de aplicación de las reformas propuestas, así como todos los aspectos financieros pertinentes y sus repercusiones en los futuros presupuestos de la Organización.

5. El presente documento tiene por objeto informar sobre la evolución en materia de gestión de los recursos humanos desde la 30ª reunión de la Conferencia General, y proporcionar un plan de acción para la aplicación de las futuras reformas de la política de personal.

## I. RECIENTE EVOLUCIÓN EN MATERIA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### I.1. Contratación

6. De conformidad con lo dispuesto en la Resolución 30 C/72 en relación con los puestos vacantes abiertos a la contratación, entre el 17 y el 30 de junio de 2000 se anunciaron 46 puestos del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores, comprendidos cuatro puestos de categoría D-2 y cinco puestos de Subdirector General. Desde el 22 de marzo de 2000 todos los puestos del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores se anuncian en el sitio Web de la UNESCO en Internet.

7. Para los puestos de categoría D-2 y de Subdirector General, además de alentar a las Comisiones Nacionales y a los Estados Miembros a presentar candidaturas, se inició una campaña de difusión de anuncios en cinco importantes publicaciones internacionales. Con miras a tratar el gran número de candidaturas (hasta 300 para cada puesto) y garantizar la objetividad y la imparcialidad del proceso de selección, se crearon para cada puesto dos equipos de selección, formados por funcionarios de alto nivel. El primero, encargado de la selección previa, debe descartar las candidaturas que no llenan los requisitos para el puesto. El segundo, encargado de la evaluación, examina a fondo las candidaturas elegidas tras la selección previa y realiza entrevistas con los candidatos seleccionados por el Director General en una lista restringida. Asimismo, el Director General entrevista por separado a cada uno de los candidatos de esa lista y adopta su decisión definitiva basándose en las competencias del candidato, y teniendo debidamente en cuenta la equidad en la representación geográfica y en la representación de hombres y de mujeres.

8. El anuncio de los puestos en Internet y una política de contratación más abierta generaron un importante aumento de las candidaturas para todos los puestos. En espera de la adquisición de un sistema informático de gestión integrada de los recursos humanos y la nómina, se está elaborando un programa informático específico para la contratación, destinado a hacer frente al aumento de la carga de trabajo.

### I.2. Nombramientos

9. Entre la clausura de la 30ª reunión de la Conferencia General y el 30 de junio de 2000 se nombraron 36 funcionarios del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores, comprendidos 14 expertos asociados. El desglose es el siguiente:

<i>Categorías</i>	D-2	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	NPO *	Total
<i>Nombramientos</i>	1	5	3	6	13	4	4	<b>36</b>

\* Administradores Nacionales

### I.3 Programa de Jóvenes Profesionales

10. El proceso de selección para la incorporación en el año 2000 de jóvenes profesionales finalizó en abril de 2000. Hubo un total de 228 candidaturas para el Programa. Tras una preselección y la evaluación ulterior realizada por un equipo de funcionarios de distintos sectores y oficinas, se seleccionaron 22 candidatos que fueron invitados a presentarse en la

Sede para una serie de entrevistas estructuradas. Finalmente se eligieron para el Programa 11 candidatos, seis procedentes de países no representados y cinco de países con representación inferior a la normal. Asumirán sus funciones en noviembre de 2000.

#### 1.4 Plan de cese en el servicio por consentimiento mutuo

11. En marzo de 2000 se inició un Plan de cese en el servicio por consentimiento mutuo, con los tres objetivos siguientes:

- reducción del número excesivo de altos cargos, con miras a alcanzar un porcentaje razonable de puestos de alto nivel, más adaptado a las necesidades de la Organización;
- rejuvenecimiento del personal, mediante la contratación de personal más joven que aporte nuevas posibilidades, perspectivas e ideas;
- renovación de competencias y calificaciones, a fin de armonizar el nivel de competencia del personal con los objetivos actuales y futuros del programa.

12. Un total de 127 funcionarios presentaron solicitudes para acogerse al Plan. Tras las recomendaciones de la junta de examen de las solicitudes de cese en el servicio por consentimiento mutuo y del comité de apelaciones, el Director General aprobó el cese en el servicio por consentimiento mutuo de 103 funcionarios. El desglose por categoría es el siguiente:

<i>Categoría</i>	D-2	P-5	P-4	P-3	P-2	GS	Total
<i>Ceses en el servicio</i>	1	1	4	7	3	87	<b>103</b>

13. Cabe señalar que los funcionarios que se acogieron al Plan procedían fundamentalmente del Cuadro de Servicios Generales; en consecuencia, no se alcanzó el objetivo de reducir el número excesivo de altos cargos. No obstante, el Plan permitirá rejuvenecer el personal de la UNESCO y renovar las competencias y calificaciones conforme a las necesidades de una organización moderna y dinámica. Los puestos vacantes se mantendrán en suspenso o congelados por diferentes periodos de tiempo (en general, de seis meses a un año) y la contratación ulterior se hará en una categoría menos elevada. El costo del Plan fue de 7,9 millones de dólares estadounidenses, y se financió con cargo al Presupuesto Ordinario (mediante los ahorros realizados gracias a la congelación de los puestos o el descenso a una categoría inferior) y con fondos extrapresupuestarios.

#### 1.5 Clasificación de puestos

14. Es interesante recordar que la UNESCO elaboró una norma de clasificación de puestos en siete grados para alinear a París con todos los demás lugares de destino del sistema de las Naciones Unidas. En abril de 1999 el Director General aprobó la nueva norma que fue promulgada por el Presidente de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) para ser aplicada en enero de 2000, conjuntamente con la nueva escala de sueldos para los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales.

15. Tras examinar minuciosamente las dificultades que conlleva aplicar la nueva norma, el 11 de noviembre de 1999 el Director General decidió que su aplicación al 1º de enero de 2000 sería temporaria y que se realizaría una nueva clasificación de los puestos durante el año 2000, sobre la base de normas revisadas que tomen debidamente en cuenta las necesidades reales de la Organización. A este respecto, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, en consulta con los representantes de las asociaciones del personal, definió las revisiones concretas que deben efectuarse en la norma relativa al Cuadro de Servicios Generales. Se espera que la revisión de la norma se termine en el tercer trimestre de 2000, tras su examen por la Comisión de Administración Pública Internacional. Este instrumento de evaluación revisado se aplicará ulteriormente a los puestos del Cuadro de Servicios Generales de la Sede de la UNESCO.

### **I.6 Sueldos del personal del Cuadro de Servicios Generales**

16. Cabe señalar que en el documento 30 C/42, se comunicaban a la Conferencia General los resultados de la encuesta de 1999 sobre los sueldos del personal del Cuadro de Servicios Generales y Cuadros Conexos basado en París. A petición de la Administración y el personal de la UNESCO, la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) decidió examinar, en su periodo de sesiones del verano de 2000, cualquier repercusión ulterior que los cambios en los horarios de trabajo de los empleadores encuestados relacionados con la introducción de la semana laboral de 35 horas en Francia y en los sistemas de seguridad social y tributario franceses podrían tener en los resultados de la encuesta de 1999.

17. En su quincuagésimo segundo periodo de sesiones (Nueva York, 17 de julio-4 de agosto de 2000), la CAPI decidió que, en el momento de realizar la próxima encuesta sobre los sueldos, tomaría en cuenta la modificación de los horarios de trabajo de los empleadores de París. Con objeto de computar el sueldo neto aplicado por los empleadores encuestados, decidió que la contribución social generalizada (*contribution sociale generalisée* – CSG) y la contribución al pago de la deuda social no se tomarían en cuenta porque eran contribuciones sociales. La CAPI decidió además que mantendría el ajuste de 5% que había introducido en el cálculo de la carga fiscal basado en su análisis de los resultados de la encuesta de 1999. En consecuencia, decidió excluir la disposición relativa a la eliminación de ese ajuste antes de la próxima encuesta de París.

### **I.7 Sueldos de los funcionarios del Cuadro Orgánico – estudio entre ciudades**

18. La Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) realizará un estudio sobre el costo de la vida en París en septiembre de 2000. Estos estudios se llevan a cabo en todos los lugares de destino cada cuatro o cinco años para comparar el costo de la vida de cada lugar de destino y el lugar de referencia del sistema, Nueva York. Estos estudios se realizan a fin de asegurar que se cumple el objetivo del sistema de ajustes por lugar de destino, vale decir, que los funcionarios del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores tienen el mismo poder adquisitivo en cada categoría y escalón de sueldo en todos los lugares de destino. Para ello, se reúne información sobre los precios de una serie de artículos representativos y de la vivienda. Además de los miembros de la Secretaría de la CAPI, en la encuesta participan representantes de la administración y del personal de la UNESCO y un representante del servicio de estadísticas de Francia. Una vez realizada la encuesta, y de conformidad con la metodología establecida, la Secretaría de la CAPI analizará y procesará los datos y presentará los resultados al Comité Asesor en Asuntos de Ajustes por Lugar de Destino (CAAALD) que los

examinará en febrero de 2001. Las recomendaciones se presentarán a la CAPI en su periodo de sesiones de la primavera de 2001, y el nuevo nivel de ajuste por lugar de destino se aplicará en una fecha ulterior del mismo año, en el entendimiento de que podría tener repercusiones en el próximo presupuesto de personal de la Organización.

## **I.8 Casos en suspenso**

19. En el documento 159 EX/5 Add. figuraba información sobre la suspensión temporal de los nombramientos, las reclasificaciones de puestos y los ascensos decididos entre el 1º de octubre y el 14 de noviembre de 1999. De conformidad con la decisión del Director General expresada en la nota DG/Note/003 del 22 de febrero de 2000, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos finalizó su análisis de la supresión de las reclasificaciones de puestos y los ascensos, basándose en la evaluación de dos consultores externos, realizada entre marzo y junio de 2000. Los resultados concuerdan con las categorías establecidas para un trabajo similar en otras Unidades de la Organización y dentro de otros grupos profesionales en la Sede y fuera de la Sede.

20. De los 54 casos examinados, en 13 se estimó que el aumento de responsabilidades justificaba la reclasificación del puesto, en el marco de la organización del trabajo en momento en que se habían recomendado las reclasificaciones (octubre-noviembre de 1999). En consecuencia, de conformidad con la política establecida para estos casos, se procurará integrar estas reclasificaciones dentro de la estructura de puestos y del presupuesto de gastos de personal. Si la reclasificación no se pudiera integrar en la estructura de puestos, se pedirá al Consejo Ejecutivo que autorice los ajustes necesarios en el Apéndice VI del documento 30 C/5. Todavía se están examinando cuatro casos más.

## **II. POLÍTICA DE PERSONAL: PLAN DE ACCIÓN**

21. Para apoyar la campaña de reformas de la UNESCO iniciada por el Director General y lograr que la gestión de recursos humanos se ajuste a las mejores prácticas vigentes en el sistema de las Naciones Unidas, es preciso realizar cambios fundamentales en la política de personal. Estas reformas se centrarán principalmente en los siguientes ámbitos:

- Contratación;
- Desempeño, evolución profesional y movilidad del personal;
- Formación y perfeccionamiento del personal;
- Nueva organización del trabajo.

### **II.1 Contratación**

22. A la hora de elaborar una política de contratación dinámica, se hará hincapié principalmente en una planificación efectiva de los recursos humanos. Los planes de contratación se elaborarán en colaboración con los sectores a fin de iniciar el procedimiento con bastante anticipación a la fecha en que se prevé una vacante. Tras la aplicación de las medidas de reestructuración de la Secretaría, que entrarán en vigor el último trimestre de 2000, se celebrarán reuniones periódicas con los administradores para planificar sus necesidades de contratación, comprendidas las funciones futuras de los jóvenes profesionales.

23. Actualmente todos las vacantes del Cuadro Orgánico se anuncian por Internet, y se utilizarán cada vez más los periódicos y revistas internacionales para anunciar determinados puestos de alto nivel o de especialistas. Además, se reforzará la capacidad de las Comisiones Nacionales en materia de ayuda a la contratación. A partir de noviembre de 2000, en las reuniones de información y formación de los responsables de las Comisiones Nacionales la Oficina de Gestión de Recursos Humanos les proporcionará información sobre las técnicas y estrategias de contratación.

24. Se prestará particular atención al papel de las Comisiones Nacionales en los países no representados o con representación inferior a la normal y, a partir de 2001, tras la definición de las prioridades regionales, se emprenderán misiones específicas de contratación en todas las regiones.

#### *II.1.1 Programa de Jóvenes Profesionales*

25. Se reforzará y ampliará el Programa de Jóvenes Profesionales. A partir de 2001 se establecerán contactos con las universidades y otras instituciones con miras a localizar candidatos de alto nivel. Se hará más hincapié en la formación y el perfeccionamiento y en la búsqueda y valorización del potencial de futuros administradores. A partir de 2002, la incorporación de jóvenes profesionales ascenderá a 20 por año. Al término de un programa estructurado de empleo y de formación de dos años, se ofrecerá a los 10 mejores un puesto permanente en la Secretaría.

#### *II.1.2 Centro de evaluación*

26. En el párrafo 7 *supra*, se han proporcionado detalles sobre el procedimiento de selección que se aplica actualmente en la Secretaría para los puestos de alto nivel. Con objeto de aumentar la objetividad de las decisiones relativas a la selección, se aplicará la técnica del "centro de evaluación". En esta técnica se utilizan ejercicios de simulación y pruebas prácticas, que brindan al candidato la posibilidad de demostrar sus capacidades a asesores experimentados que observan su comportamiento. De este modo se obtiene una información complementaria sobre los candidatos, lo que contribuye a la objetividad del proceso de selección. Una vez adaptada a las necesidades de la UNESCO y tras el periodo necesario de experimentación y revisión, esa técnica se aplicará a partir de principios del tercer trimestre de 2001. Los funcionarios de alto nivel de la UNESCO recibirán la formación adecuada.

27. A fin de mejorar la calidad de la contratación, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos facilitará más apoyo metodológico y práctico para la preselección y evaluación, comprendidas las entrevistas, en relación con todos los puestos del Cuadro Orgánico. En 2002 las entrevistas estructuradas serán la norma y se agregarán evaluaciones complementarias de las competencias, de los candidatos tanto externos como internos. Se seguirán verificando las referencias así como los diplomas y títulos.

28. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos tendrá una función de coordinación y supervisión en todas las contrataciones, comprendidas las de consultores, para garantizar la aplicación de las políticas de la Organización y, cuando finalmente se integre el uso de programas informáticos adecuados, para mejorar la calidad de la información que se comunica a los órganos rectores de la UNESCO.

## **II.2 Desempeño, evolución profesional y movilidad del personal**

### *II.2.1 Evaluación basada en las competencias*

29. Se elaborará un marco de competencias, que será parte integrante del nuevo sistema de gestión del desempeño profesional. En consonancia con la experiencia de otros organismos de las Naciones Unidas, se determinarán las competencias básicas y administrativas específicas de la UNESCO mediante entrevistas a fondo con los funcionarios y el personal directivo de distintas categorías en toda la Organización. Este procedimiento se iniciará en enero de 2001.

30. Simultáneamente se elaborará un nuevo sistema de evaluación del desempeño profesional. Se establecerá un vínculo claro entre los objetivos personales y los resultados obtenidos, integrando el modelo de competencias, a fin de instaurar un sistema imparcial, equitativo y transparente gracias al cual se reconocerá y recompensará el buen desempeño, al tiempo que se establecerán mecanismos adecuados para responder a resultados insuficientes. Se prevé que un prototipo de este sistema estará listo en mayo de 2001 y se experimentará en determinadas unidades de la Organización entre junio y octubre de 2001. Tras la evaluación del sistema piloto y las modificaciones apropiadas, en enero de 2002 se iniciará un programa de formación destinado a todo el personal, y el nuevo sistema de evaluación del desempeño profesional empezará a aplicarse en junio de 2001.

31. La primera fase del dispositivo de evaluación global de los administradores de alto nivel se realizará en 2001. Estrechamente ligado al programa de perfeccionamiento de las competencias administrativas, el plan se centrará en el fortalecimiento de esas competencias y permitirá que los administradores conozcan sus cualidades y sus deficiencias. Se recurrirá a consultores externos en calidad de moderadores.

### *II.2.2 Evolución profesional*

32. Como se señala en el documento 159 EX/5, durante mucho tiempo se ha considerado que las posibilidades de promoción profesional en la UNESCO eran insuficientes. Este problema no se limita a la UNESCO y dentro del sistema de las Naciones Unidas es cada vez más frecuente considerar que la rigidez del sistema de puestos constituye un grave obstáculo para la evolución profesional. En las últimas reuniones del Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas (CCCA) y de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) se ha tratado la cuestión del sistema de bandas anchas (“broadbanding”) –la distribución de los puestos en un número inferior de niveles de remuneración- a fin de superar algunos problemas vinculados a la evolución profesional en el sistema de las Naciones Unidas. En esta materia, la UNESCO actuará en estrecho enlace con las demás organizaciones y propugnará la ejecución de proyectos piloto a nivel del sistema común.

33. Basándose en las mejores experiencias en el sistema de las Naciones Unidas, se elaborará una *política de evolución profesional*, que se aplicará a finales de 2002 y que comprenderá los ascensos, las transferencias laterales y las funciones especiales, así como un sistema de recompensa y reconocimiento del desempeño y la formación correspondiente. Además, con objeto de asegurar una capacidad operativa homogénea en toda la Secretaría y la uniformidad de sus actividades, la planificación de la evolución profesional comprenderá el desempeño de funciones tanto en la Sede como fuera de la Sede (véanse los párrs. 37-41 *infra*).



### II.2.3 Ascensos

34. Actualmente en la UNESCO existen cuatro posibilidades de ascenso a una categoría superior:

- nombramiento a un puesto de categoría más elevada;
- reclasificación del puesto y mantenimiento en el mismo;
- ascenso por méritos, y
- ascenso de fin de carrera.

35. De conformidad con los principios modernos de gestión de recursos humanos, el ascenso será un proceso competitivo menos basado en la antigüedad y otros criterios no relacionados directamente con las competencias. A este respecto, la práctica de conceder ascensos de fin de carrera no es normal en una organización moderna y debe estudiarse la forma de suprimirla. Por otra parte, en la UNESCO el sistema de ascensos por méritos no ha alcanzado sus objetivos y, en consecuencia, se suspenderá en espera del análisis crítico y la reestructuración del sistema a la luz del mecanismo de recompensa y reconocimiento del desempeño que se iniciará en 2002 (véase párr. 42 *infra*). En 2001 se llevará a cabo una revisión global de todo el proceso de ascensos y se formularán propuestas concretas en las que se basará la política de ascensos de la Organización.

36. Se examinarán otras posibilidades de ascenso dentro del Cuadro de Servicios Generales. Se estudiará la experiencia de otros organismos de las Naciones Unidas con respecto a la definición de criterios de selección y a la localización de puestos del Cuadro Orgánico que se prestan a ascensos de funcionarios del Cuadro de Servicios Generales, de modo que el sistema pueda aplicarse a finales de 2002.

### II.2.4 Rotación

37. Con miras a asegurar que la dotación de personal de la Secretaría de la UNESCO sea la más idónea, para que exista la mejor concordancia posible entre las necesidades de la Organización y las aspiraciones legítimas de los funcionarios, tanto en la Sede como en las Unidades fuera de la Sede, se elaborará un plan de rotación que será parte integrante de la política de evolución profesional. Este plan garantizará una mayor movilidad del personal, que redundará en beneficio no sólo de los programas de la UNESCO sino también de cada uno de los funcionarios, en términos de evolución profesional, adquisición de competencia y satisfacción en el empleo. La nueva política apuntará a lograr un cambio drástico de cultura, en virtud del cual cada funcionario del Cuadro Orgánico, por regla general, tendrá que prever la posibilidad de alternar periódicamente el cumplimiento de funciones en la Sede y fuera de la Sede, y estar dispuesto a aceptarlo.

38. En el marco de la nueva política de rotación, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos definirá cuáles son los puestos sujetos al principio de rotación, en consulta con los sectores y servicios y en el contexto de la reestructuración de la Organización. En general, la mayoría de los puestos del Cuadro Orgánico en la Sede y fuera de la Sede deben considerarse sujetos al principio de rotación. Esta clasificación se finalizará en 2001.

39. En cooperación con la Oficina de Coordinación de Unidades fuera de la Sede, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos difundirá las necesidades de esas Unidades en materia de personal, comprendidos los requisitos de experiencia e idiomas, en el marco del plan de

acción para la descentralización (véase el documento 160 EX/6, Parte III). Esta operación estará estrechamente vinculada a la clarificación de la situación de cada Oficina fuera de la Sede, y su finalización se prevé para diciembre de 2001. Paralelamente se establecerá un fichero central de personal calificado que podría ser nombrado fuera de la Sede.

40. Entre enero de 2002 y diciembre de 2006 se establecerán los mecanismos adecuados para la aplicación eficaz de la política de rotación. Éstos comprenderán un comité sobre la rotación del personal encargado de examinar todas las solicitudes de traslado y administrarlas en función de la demanda, y un plan de rotación anual destinado a organizar de manera racional y coherente los movimientos de personal entre la Sede y las Unidades fuera de la Sede.

41. Aunque en las condiciones de servicio del personal del Cuadro de Servicios Generales no se prevé la rotación entre lugares de destino, en 2002 se elaborará un plan para alentar la movilidad entre lugares de destino dentro del Cuadro de Servicios Generales.

#### *II.2.5 Recompensa y reconocimiento del desempeño*

42. Puesto que las posibilidades de ascenso serán siempre limitadas, y con objeto de fomentar una cultura en la que los ascensos no se consideren como la única forma de recompensa o de evolución profesional, es importante que se reconozcan y recompensen los logros de los funcionarios más meritorios. En 2002 se aplicará un plan de recompensas y reconocimiento del desempeño tanto personal como colectivo.

#### *II.2.6 Asesoramiento sobre la evolución profesional*

43. La orientación en materia de perspectivas de carrera es un componente fundamental de todo plan de evolución profesional. Esa función es particularmente necesaria en los momentos de cambios y reformas importantes, como los que atraviesa actualmente la UNESCO. Se prevé que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos incorporará esa función a finales de 2001.

### **II.3 Formación y perfeccionamiento del personal**

44. Para que la UNESCO se convierta en una organización más eficaz, útil y orientada hacia los resultados en la que los elevados niveles de desempeño y la excelencia en materia de gestión sean objetivos preciados, se debe impartir una formación permanente a todo su personal.

#### *II.3.1 Coloquio para administradores de categoría superior*

45. Como se indica en el párrafo 7, el Director General ha emprendido el proceso de contratación de su equipo de personal directivo superior. Una vez que el equipo haya asumido sus funciones, en principio a comienzos de 2001, se tiene la intención de organizar un coloquio para administradores de categoría superior, que constituirá un foro importante a la hora de determinar la orientación estratégica futura de la Organización. Además, el coloquio apuntará a aumentar la eficacia y cohesión del equipo de personal directivo superior y aprobará un conjunto de principios y prácticas de dirección que el Director General y sus administradores adoptarán para la UNESCO. El coloquio se celebrará todos los años y se

espera que preste un apoyo considerable al concepto de formación permanente en el seno de la Organización.

### *II.3.2 Formación en materia de gestión*

46. Para que el personal que ocupa cargos directivos mantenga y perfeccione sus competencias administrativas, a partir de 2001 se llevará a cabo una serie de programas de formación. Los distintos programas se adaptarán a grupos específicos y serán coordinados a fin de ofrecer un plan de capacitación concertado e integrado.

47. Se organizará un programa de perfeccionamiento de directivos para los funcionarios de grado D-1 y categorías superiores y los directores de las Oficinas fuera de la Sede. Ese programa estará vinculado a la evaluación global esbozada en el párrafo 31 y ofrecerá a esos funcionarios una formación específica centrada en las competencias administrativas, en particular, la orientación, la planificación estratégica y la evaluación. Se espera que durante el periodo 2001-2002 se pongan en marcha cuatro programas de este tipo.

48. Para los funcionarios de grado P-4 y P-5 se introducirá un nuevo programa de capacitación de directivos para ayudarles a adoptar un nuevo estilo de gestión que esté en consonancia con las reformas que se están realizando actualmente en la Organización. El programa se concentrará en las aptitudes administrativas necesarias para desempeñar funciones de alto nivel y la participación en él será obligatoria para los funcionarios de grado P-4 que deseen ascender al grado P-5. Además, servirá de curso de actualización para aquellos que ya ocupan puestos de esta última categoría.

49. Se impartirá formación para supervisores a los funcionarios de grado P-3 con objeto de proporcionarles un marco de conocimientos teóricos y prácticos que mejore la gestión y evaluación general del personal de la UNESCO. Se ha previsto organizar dos programas de este tipo al año.

50. La capacitación en materia de creación de equipos constituirá un elemento importante en la instauración de una cultura de gestión coherente en el seno de la UNESCO. Este programa, que en un principio se centrará en el personal de las Oficinas fuera de la Sede, está destinado a sensibilizar acerca de la importancia del trabajo en equipo y diseñar estrategias para ayudar a los miembros del equipo a comunicarse y a funcionar de manera eficaz, concentrándose en todos los aspectos del proceso de planificación y ejecución. Se ha previsto la organización de dos programas sobre creación de equipos durante la segunda mitad del año 2000, y a medio plazo se pondrán en marcha tres al año.

### *II.3.3 Formación del personal administrativo y del Cuadro de Servicios Generales*

51. Asimismo, se organizarán programas adaptados para el personal de grupos profesionales específicos, como los oficiales administrativos. En el caso de los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales, la gama de cursos que existen actualmente se ampliará para garantizar que el personal de apoyo de la UNESCO posee las aptitudes de alto nivel necesarias en una organización moderna.

### *II.3.4 Formación en tecnologías de la información con miras al intercambio y utilización del conocimiento*

52. Se preparará y ejecutará un programa especial de capacitación sobre tecnologías de la información a fin de mejorar el nivel de competencias del personal de la UNESCO en ese campo, de modo que esté a la altura de las normas actuales. El principal objetivo de ese programa será ayudar a todo el personal a adquirir las aptitudes de comunicación e informática necesarias para crear *redes de conocimiento* (véase el documento 160 EX/6, Parte II, párrafo 66) y posibilitar el intercambio y la utilización eficaces de conocimientos en la Organización.

### *II.3.5 Programa de estudios externos*

53. Aunque la mayor parte de la formación se puede impartir en la UNESCO, hay que reconocer que algunas necesidades de capacitación específicas, en particular en campos especializados, sólo podrán satisfacerse en el exterior. Con ese fin, se pondrá en marcha el programa de estudios externos, cuyo objetivo general será desarrollar las capacidades del personal al más alto nivel de acuerdo con las necesidades de la Organización. A fin de poder instaurar una política al respecto, en 2001 se consultará a otras organizaciones de las Naciones Unidas para conocer las prácticas habituales en lo que respecta a las condiciones exigidas y a las diversas formas de asistencia financiera y de otro tipo que se ofrecen para la formación externa. Se espera iniciar el programa en 2002.

## **II.4 Nueva organización del trabajo**

### *II.4.1 Acuerdos contractuales*

54. En el sistema de las Naciones Unidas se están produciendo cambios importantes en lo que atañe a los acuerdos contractuales. Se admite que la multiplicación de los tipos de contrato ha dado lugar a un sistema demasiado complejo, excesivamente rígido, complicado desde el punto de vista administrativo e inadecuado a las necesidades de organización actuales. Como se supone que se recurrirá en mayor medida a los puestos de duración limitada en la categoría del Cuadro Orgánico, es importante que la UNESCO disponga de los acuerdos contractuales correspondientes. Por consiguiente, se llevará a cabo una evaluación de todos los acuerdos contractuales utilizados en el sistema de las Naciones Unidas, incluidos los contratos a corto plazo y de duración determinada, los acuerdos de servicios especiales, los nombramientos de duración limitada y los contratos permanentes. Se espera finalizar el estudio a mediados de 2001 y, sobre la base de los resultados de la evaluación, se introducirán nuevos acuerdos contractuales a partir de 2002. Se seguirá respetando la situación contractual del personal que ya ocupa puestos en la Secretaría.

### *II.4.2 Relaciones entre el personal y la Administración*

55. El Reglamento del Personal de la UNESCO brinda un mecanismo para garantizar un contacto constante entre el personal y el Director General por conducto de funcionarios debidamente elegidos. No se debe subestimar la importancia de las relaciones armoniosas entre el personal y la Administración en el funcionamiento fluido de una organización internacional, especialmente en épocas de cambio y reforma. El Director general desea suscitar la participación del personal en el proceso de reforma fomentando el diálogo entre la Administración y los representantes del personal para desarrollar un espíritu de confianza mutua y colaboración. Con este fin, el mecanismo de concertación de la UNESCO se

examinará en cooperación con representantes del personal y con la participación de un consultor externo, con objeto de determinar maneras de perfeccionar los procedimientos de consulta para facilitar la negociación. Esta actividad se emprenderá a principios de 2001.

56. En el ámbito del sistema común, el Comité Consultivo sobre cuestiones Administrativas (CCCA), en colaboración con la Universidad de Cranfield, del Reino Unido, organizará un seminario para representantes del personal de organizaciones internacionales, que con cada vez más frecuencia deben hacer frente a un enfoque más estratégico de la gestión de los recursos humanos. El programa, que tendrá lugar durante el último trimestre de 2000, apuntará a dar a conocer mejor a los participantes las últimas novedades relacionadas con las prácticas idóneas en materia de gestión de recursos humanos y a mejorar su comprensión de los fundamentos y las modalidades prácticas de los procedimientos basados en la cooperación. Aunque sólo asistirá un participante de cada organización, se contemplará la posibilidad de adaptar el programa a la UNESCO, de manera que un número mayor de representantes del personal pueda recibir esa formación.

#### *II.4.3 Oficina de Gestión de Recursos Humanos*

57. Tras la transformación de la antigua Oficina de Personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, el Director General decidió que la nueva Oficina debía concentrarse en la planificación y la gestión estratégicas de los recursos humanos y no en la administración cotidiana del personal, función ésta que se delegará a los sectores y oficinas respectivos. Las oficinas ejecutivas que se crearán en cada sector asumirán una gran parte de esas funciones de administración del personal. La lista completa de las funciones que se transferirán se establecerá en un futuro próximo y el personal de las oficinas ejecutivas recibirá la formación correspondiente. Asimismo, se evaluarán las consecuencias de esta reorganización para la dotación de personal en el seno de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

### **III. RECURSOS Y REPERCUSIONES PRESUPUESTARIAS**

58. Sin duda, el programa de reforma expuesto en materia de política de personal y de gestión de los recursos humanos es ambicioso pero es lo mínimo que precisa la UNESCO si desea convertirse en una organización eficaz, bien administrada y dotada de especialistas y administradores sumamente competentes y motivados. El nombramiento de un Director de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos dará un nuevo impulso a los esfuerzos desplegados por ésta con miras a elaborar estrategias para el futuro. Además, se reforzarán en la medida necesaria las propias capacidades en materia de recursos humanos de la Oficina, por ejemplo, recurriendo ocasionalmente, para facilitar la ejecución de algunos de los proyectos, a consultores externos especializados y experimentados en particular en la gestión de transformaciones en el seno de organizaciones internacionales.

59. No obstante, es evidente que las actividades previstas en el marco de la nueva política de personal no están presupuestadas en el documento 30 C/5. Por tanto, habrá que realizar esfuerzos considerables con objeto de localizar recursos para los proyectos que se iniciarán durante el bienio actual, y se deberán prever fondos suficientes para ello en el documento 31 C/5.

60. El tipo de formación de alta calidad que se contempla en el programa de reforma será uno de los aspectos que acarrearán costos más elevados. Para cumplir progresivamente el

objetivo del Director General de dedicar entre el 2% y el 3% de los gastos de personal a las actividades de formación y perfeccionamiento, como ocurre en otras organizaciones internacionales, se propone asignar el 2% de los gastos de personal (6,5 millones de dólares estadounidenses) con ese fin en el documento 31 C/5 y llegar a la meta del 3% (9,7 millones de dólares estadounidenses) al final del periodo de la actual Estrategia a Plazo Medio.

61. El Director General considera posible encontrar 1% (es decir, 3,25 millones de dólares) en la consignación actual para gastos de personal. Sin embargo, opina que para que la nueva política de personal sea eficaz desde el principio, habría que duplicar esta cuantía, lo que exigiría una suma adicional de 3,25 millones de dólares.

62. Además, se estima que aumentar a 20 el número de jóvenes contratados en el marco del Programa de Jóvenes Profesionales tendrá un costo de 1,5 millones de dólares, y que se necesitarán otros 250.000 dólares para financiar servicios de consultores para los distintos componentes de la reforma de la política de personal y el mayor volumen de gastos derivados de la reforma de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. En consecuencia, el presupuesto adicional total necesario para aplicar la reforma de la política de personal durante 2002-2003 asciende a **5 millones de dólares estadounidenses**.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ello no incluye las posibles modificaciones de las remuneraciones del personal del Cuadro Orgánico (como se indica en el párrafo 20), cuyo costo es imposible evaluar en esta fase.

**ANEXO**

**Plan de acción y calendario de la reforma de la política de personal (hasta 2004)**

Medidas	2001						2002						2003																	
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>I. Contratación</b>																														
<i>Preparación de planes de contratación</i>																														
<i>Actividades de formación sobre asuntos de contratación para las Comisiones Nacionales</i>																														
<i>Misiones de contratación a las regiones</i>																														
<i>Aumento a 20 del número anual de jóvenes profesionales contratados</i>																														
<i>Experimentación y aplicación de la técnica de centro de evaluación</i>																														
<b>II. Desempeño, evolución profesional y movilidad del personal</b>																														
<i>Desarrollo de competencias básicas y administrativas</i>																														
<i>Diseño y puesta en práctica de un nuevo sistema de evaluación del desempeño profesional</i>																														
<i>Examen del sistema de ascensos</i>																														
<i>Elaboración de un sistema para permitir el paso del Cuadro de Servicios Generales al Cuadro Orgánico</i>																														
<i>Elaboración y aplicación de un sistema de rotación</i>																														
<i>Preparación e introducción de un plan de movilidad para el personal del Cuadro de Servicios Generales</i>																														
<i>Diseño de un plan de recompensa y reconocimiento del desempeño</i>																														
<i>Asesoramiento sobre las perspectivas de carrera</i>																														
<b>III. Formación y perfeccionamiento del personal</b>																														
<i>Coloquio para administradores de categoría superior</i>																														
<i>Formación en administración por categorías (D-1 y categorías superiores; P-4 y P-5; hasta P-3)</i>																														
<i>Programa de formación en creación de equipos</i>																														
<i>Puesta en marcha de programas de capacitación para el personal administrativo y del Cuadro de Servicios Generales</i>																														
<i>Programa de formación en tecnologías de la información con miras al intercambio y la utilización del conocimiento</i>																														
<i>Inicio del programa de estudios externos</i>																														
<b>IV. Nueva organización del trabajo</b>																														
<i>Introducción de nuevos acuerdos contractuales</i>																														
<i>Examen de las relaciones entre el personal y la administración</i>																														

160ª reunión

160 EX/6 Parte I Add.  
PARÍS, 16 de octubre de 2000  
Original: Inglés

Punto 3.1.2 del orden del día

**INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE EL PROCESO DE REFORMA  
Y CALENDARIO DE APLICACIÓN, COMPRENDIDOS LOS ASPECTOS  
FINANCIEROS PERTINENTES Y SUS REPERCUSIONES EN LOS FUTUROS  
PRESUPUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

**ADDENDUM**

**PARTE I**

**POLÍTICA DE PERSONAL**

**RESUMEN**

El presente Addendum tiene por objeto exponer los motivos por los cuales se necesita un presupuesto adicional de 5 millones de dólares estadounidenses para poner en práctica la reforma de la política de personal en 2002-2003, tal como se presenta en el documento 160 EX/6, Parte I.

Se incluye asimismo información complementaria sobre la evolución de la cantidad y el nivel de los puestos, tras los recientes movimientos de personal. Se solicita la autorización del Consejo para efectuar los ajustes necesarios en el Apéndice VI del 30 C/5 Aprobado, de conformidad con el párrafo 5 de la Resolución 30 C/70.

Durante las deliberaciones del Grupo de Expertos se plantearon varias preguntas sobre los gastos que conlleva la aplicación de la reforma de la política de personal. Los Miembros del Consejo Ejecutivo encontrarán a continuación información complementaria sobre esa reforma, dividida en dos ámbitos –capacitación y reclasificación.



## **Explicación relativa al presupuesto adicional de 5 millones de dólares estadounidenses requerido para la aplicación de la reforma de la política de personal en 2002-2003**

### **A. Capacitación – 3,25 millones de dólares adicionales**

1. Un elemento esencial de las iniciativas de reforma del Director General en materia de política de personal es la importancia asignada a la capacitación, en especial para el personal directivo. Con miras a lograr la excelencia en la gestión y una sólida capacidad de ejecución, se deben asignar recursos importantes a la formación y el perfeccionamiento del personal, aportando así un apoyo clave a la reconfiguración de la UNESCO de modo que pueda cumplir su función con el máximo de competencia y eficacia.

2. El presupuesto actual de la UNESCO para la formación y el perfeccionamiento del personal representa 0,13% de los gastos de personal – una de las proporciones más bajas en el sistema de las Naciones Unidas, hecho reconocido por la Dependencia Común de Inspección en su examen de la gestión y la administración en la UNESCO. Esos recursos no permiten sufragar las importantes iniciativas de capacitación previstas en el marco del programa de reforma.

3. El Director General ha indicado que de la consignación actual para gastos de personal se podría utilizar el 1% (3,25 millones de dólares) para ampliar y actualizar los programas existentes de capacitación, así como para introducir un número limitado de cursos de formación en materia de gestión, comprendido el coloquio para administradores de categoría superior. Por muy positiva que fuera esta medida, no sería suficiente para responder a las actuales necesidades de formación de la Organización o a la magnitud del proceso de reforma propuesto.

4. La asignación de una cuantía adicional de 3,25 millones de dólares modificaría la naturaleza de la capacitación proporcionada transformándola en un sistema más amplio, dinámico y centrado en objetivos, y aproximaría más la proporción de recursos que la UNESCO destina a la formación del personal a la norma de otras organizaciones internacionales. A continuación se desglosan los costos de la capacitación propuesta en la Parte I del documento 160 EX/6 para el bienio 2002-2003.

Programa de desarrollo del personal directivo (grado D-1 y categorías superiores), comprendido el coloquio para administradores de categoría superior	0,7 millones de dólares
Formación en materia de gestión (grados P-4 y P-5)	0,8 millones de dólares
Capacitación de supervisores	0,4 millones de dólares
Creación de equipos	0,2 millones de dólares
Formación relativa al nuevo sistema de evaluación del desempeño profesional	0,7 millones de dólares
Capacitación de Oficiales Administrativos (AO)	0,3 millones de dólares

Formación del personal del Cuadro de Servicios Generales	0,5 millones de dólares
Formación lingüística	0,1 millones de dólares
Capacitación en tecnologías de la información	1,3 millones de dólares
Programa de estudios externos / Capacitación adaptada a las necesidades	0,5 millones de dólares
<b>TOTAL</b>	<b>6,5 millones de dólares</b>

5. Habida cuenta de la actual fase de transición del proceso de reforma, puede resultar necesario ajustar las estimaciones mencionadas en función de la evolución de las prioridades. Es inherente a todos los aspectos del proceso de reforma el principio implícito de que una gestión eficaz del personal es esencial para el correcto funcionamiento de una organización orientada hacia los resultados, por lo que tratándose del personal directivo se hará hincapié en la gestión y dirección de personas. Con recursos adicionales también sería posible aumentar significativamente la capacitación facilitada al personal fuera de la Sede, en especial en los ámbitos de la creación de equipos, los nuevos sistemas administrativos y la informática. Se podrían dedicar recursos al programa de estudios externos, brindando así la posibilidad de programas de formación y perfeccionamiento de alta calidad en esferas especializadas de la ejecución. Una mayor cantidad de recursos también permitiría adquirir nuevos materiales de formación, actualizar el equipo de capacitación y elaborar programas de formación internos utilizando las tecnologías de Internet y CD-ROM, propiciando así la enseñanza a distancia para el personal tanto de la Sede como de fuera de la Sede.

6. Los beneficios esperados de esta inversión son los siguientes:

- a) Una mayor eficiencia administrativa, con los consiguientes incrementos de productividad en la ejecución del programa. Esto también repercutiría en la calidad de los programas de la UNESCO, lo que redundaría en beneficio de los Estados Miembros, y en la reputación de la Organización.
- b) Conocimientos más sustantivos y especializados del personal en sus esferas de competencia, lo que contribuiría a los objetivos generales de la UNESCO.
- c) Una mayor flexibilidad operacional gracias a la ampliación de la variedad de competencias de que disponen los funcionarios.
- d) Una mayor satisfacción y dedicación profesionales del personal, mediante el fomento de una cultura positiva en la Organización orientada hacia el mejoramiento del desempeño profesional.
- e) La atracción de candidatos de gran calidad para los puestos en la UNESCO, al proponérseles posibilidades de aprendizaje y perfeccionamiento, aumento de sus competencias y mejoramiento de sus aptitudes.
- f) Un impulso adicional al proceso de reforma y a la gestión del cambio en la Organización.

**B. JÓVENES PROFESIONALES - 1,5 millones de dólares adicionales**

7. La cuantía adicional de 1,5 millones de dólares estadounidenses para el Programa de Jóvenes Profesionales contribuirá de modo significativo a responder al problema de los países no representados o con representación inferior a la normal en la Secretaría, así como al rejuvenecimiento del personal de la Organización. El programa también será más competitivo, lo que realzará la fama de un empleador de calidad de la UNESCO.

**C. SERVICIOS DE CONSULTORES –Presupuesto adicional de 0,25 millones de dólares**

8. La utilización de servicios de consultores (0,25 millones de dólares) garantizará que las nuevas reformas en materia de política de personal se basen en las mejores y más actualizadas prácticas de gestión de recursos humanos existentes en las organizaciones internacionales. También permitirá que la plantilla de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos se beneficie de la presencia de consultores de gran categoría internacional y sea formada por ellos.

**Repercusiones de las reclasificaciones en el presupuesto de gastos de personal**

**Casos en suspenso**

9. Tal como se dice en los párrafos 19 y 20 del documento 160 EX/6 Parte I, una vez finalizado el análisis se estimó que la reclasificación de puestos en categorías superiores se justificaba en 14 de los 54 casos en suspenso. El hecho de que el número de casos justificados haya aumentado de 13 a 14 se debe a que se ultimó el análisis de cuatro casos no examinados anteriormente. Los pormenores se expondrán en la sesión privada que se va a celebrar el 23 de octubre de 2000. Si se aprueban estas 14 reclasificaciones, sus repercusiones presupuestarias serán de 360.800 dólares, que el Director General propone absorber dentro de los límites presupuestarios fijados para los gastos de personal. Se pediría entonces al Consejo Ejecutivo que autorizara los reajustes necesarios en el Apéndice VI del documento 30 C/5 Aprobado.

**Otras reclasificaciones en el presente bienio**

10. De conformidad con las prácticas vigentes en materia de gestión del personal, y más concretamente con la Cláusula 102.2 del Estatuto y Reglamento del Personal, las funciones de algunos puestos han evolucionado. Se ha estimado que, desde un punto de vista técnico, se justificaban 42 solicitudes de reclasificación, a saber 34 ascensos y 8 descensos a una categoría inferior. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha examinado estas solicitudes con arreglo a los usos establecidos en materia de clasificación. Concretamente, se ha efectuado un examen técnico simultáneo del puesto objeto del expediente y de los puestos homólogos para determinar su posición en el contexto de la Organización, lo cual ha comprendido la realización de comparaciones con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, así como un examen del puesto con fines de clasificación con vistas a confirmar que las funciones descritas corresponden a las realizadas. A continuación se ha aplicado la norma de clasificación apropiada de las Naciones Unidas para calibrar el valor relativo del puesto. El costo adicional que entraña hacer efectivas estas reclasificaciones en las fechas previstas ascendería a una cantidad de 543.200 dólares, que el Director General propone financiar dentro del marco del presupuesto de gastos de personal consignado en el

documento 30 C/5 Aprobado, por ejemplo limitando la contratación de personal temporero con cargo a puestos vacantes.

11. De conformidad con el párrafo 5 de la Resolución 30 C/70, se pide la autorización del Consejo para efectuar ajustes en el Apéndice VI del documento 30 C/5 Aprobado con motivo de la confirmación de los casos en suspenso y las demás reclasificaciones de puestos.

### **Plan de cese en el servicio por consentimiento mutuo**

12. Tal como se señala en los párrafos 11 a 13 del documento 160 EX/6 Parte I, un total de 103 funcionarios dejaron la Organización el 30 de junio de 2000 (1 D-2, 15 funcionarios del Cuadro Orgánico y 87 funcionarios del Cuadro de Servicios Generales). Todavía resulta prematuro evaluar la repercusión de estos ceses en la estructura de puestos; por consiguiente, los puestos correspondientes se han de mantener vacantes durante un determinado periodo de tiempo (por regla general, seis meses) para financiar las indemnizaciones de cese en el servicio, pero se espera que esto conduzca a una reducción de grado sistemática de los puestos que quedaron libres. Cabe destacar también que el Director General ya ha decidido transformar 10 puestos vacantes de los grados superiores del Cuadro de Servicios Generales en puestos de grados P-1 y P-2 para dar cabida a 10 nuevos puestos reservados a jóvenes profesionales.

### **Reducción de puestos de altos funcionarios**

13. Tal como se resume a continuación, la aplicación de la nota del Director General DG/Note/00/22 del 1º de octubre de 2000 reducirá el número excesivo de altos cargos en la Secretaría en la Sede -especialmente los puestos de categorías D-1 y D-2 cuya cantidad se ha reducido en aproximadamente un 50% respecto de los que había en la estructura anterior a octubre de 2000. Aunque las antiguas categorías de una parte de los funcionarios afectados se mantengan hasta finales del bienio, esos funcionarios tendrán que ser objeto de una nueva asignación a puestos de categoría equivalente o inferior o, por último, de un cese en el servicio por consentimiento mutuo.

	<u>Estructura anterior</u>	<u>Nueva estructura en la Sede</u>
DDG	1	1
ADG	10	10
D-2	<b>26</b>	<b>15</b>
D-1	<b>73</b>	<b>35</b>

) ANNEX )

**RECLASSIFICATION OF POSTS  
AT HEADQUARTERS AND IN THE FIELD  
TO BE SUBMITTED TO THE 160th SESSION OF THE EXECUTIVE BOARD\***

	Posts in the Professional category and above										Posts in the General Service category					Field posts	COSTS/ (SAVINGS)
	DG	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/P-2	Total	GS-6	GS-5	GS-4	GS-2/GS-3	Total		
<b>I. Downgradings</b>						-1		1			-1	1					
							-1	1				-1	1				
								-2	2				-2	2			
<b>Savings of eight downgradings</b>	0	0	0	0	0	-1	-1	0	2	0	-1	0	-1	2	0	0	-183 600
<b>II. Upgradings</b>						6	-6										
						1		-1									
							5	-5									
								7	-7		3	-3					
								2			-2						
									2			-2					
									1		-1						
								1								-1	
																1	
<b>Cost of 34 upgradings (of which six upgradings of local posts and one conversion from temporary to established post in the field)</b>	0	0	0	0	0	7	-1	4	-4	6	0	-5	0	0	-5	0	726 800
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	6	-2	4	-2	6	-1	-5	-1	2	-5	0	543 200

\* Reclassifications suspended in DG/Note/00/3 of 22 February 2000 are not included in this table.

**ANNEXE**

**RECLASSIFICATION DES POSTES AU SIEGE ET HORS SIEGE  
A SOUMETTRE A LA 160e SESSION DU CONSEIL EXECUTIF\***

	Postes de la catégorie du cadre organique et de rang plus élevé										Postes de la catégorie du cadre de service et de bureau					Hors Siège	COUTS/ (ECONOMIES) \$
	DG	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/P-2	Total	GS-6	GS-5	GS-4	GS-2/ GS-3	Total		
<b>I. Déclassements</b>						-1	-1	1	2		-1	1	1	2			
<b>Economies réalisées du fait des huit déclassés</b>	0	0	0	0	0	-1	-1	0	2	0	-1	0	-1	2	0	0	-183.600
<b>II. Reclassements</b>						6	-6	-1	-7								
						1	5	-5	2		3	-3					
								7	2		-2						
									1		-1						
<b>Coût des 34 reclassements (dont 6 concernant des postes locaux et la transformation d'un poste temporaire en un poste permanent hors Siège)</b>	0	0	0	0	0	7	-1	4	-4	6	0	-5	0	0	-5	0	726.800
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	6	-2	4	-2	6	-1	-5	-1	2	-5	0	543.200

\* Les reclassifications suspendues dans la DG/Note/00/3 du 22 février 2000 ne figurent pas dans le présent tableau.

## 160ª reunión

160 EX/6

Parte II

PARÍS, 5 de septiembre de 2000

Original: Inglés

### Punto 3.1.2 del orden del día provisional

## **INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE EL PROCESO DE REFORMA Y CALENDARIO DE APLICACIÓN, COMPRENDIDOS LOS ASPECTOS FINANCIEROS PERTINENTES Y SUS REPERCUSIONES EN LOS FUTUROS PRESUPUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

### **PARTE II**

### **ESTRUCTURA Y SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA SECRETARÍA**

#### **RESUMEN**

Tras exponer las líneas maestras de la reforma al Consejo Ejecutivo en su 159ª reunión (documento 159 EX/5) y de conformidad con la Decisión 159 EX/3.1.2, el Director General presenta un plan de acción y un calendario de las reformas, junto con sus repercusiones financieras en el presupuesto de la Organización.

La Parte II se refiere a la nueva estructura de la Secretaría, anunciada por el Director General el 3 de julio de 2000 (DG/Note/00/15), y a los cambios previstos en los sistemas de gestión de la Secretaría. En la Parte IV del documento figura el proyecto de decisión correspondiente.

## I. ESTRUCTURA DE LA SECRETARÍA

### I.1 Reestructuración de la Secretaría en la Sede

#### I.1.1 Marco general

1. En la 159ª reunión del Consejo Ejecutivo (mayo de 2000) el Director General presentó los principios, líneas maestras y opciones de la racionalización de la estructura de la Secretaría con miras a aumentar la eficacia de la acción de la UNESCO eliminando la fragmentación estructural, reduciendo el número de niveles jerárquicos, estableciendo líneas jerárquicas sencillas e introduciendo una distinción clara entre funciones de programa y externas al programa, con toda la labor de fondo concentrada en los sectores del programa.

2. Al preparar su plan de reestructuración el Director General se guió por las decisiones recientes de los órganos rectores, a saber la Resolución 30 C/72 en la que se propugna “*una estructura equilibrada de la Secretaría por lo que se refiere al Cuadro Orgánico, mediante una mejor distribución entre los puestos de categorías P-1 a P-5 y D-1 a ADG, gracias a una reducción del número de puestos de más alto nivel (ADG, D-1 y D-2)*” y la Decisión 159 EX/3.1.2 en la que se invita al Director General “*a reducir lo antes posible el número de funcionarios en las categorías superiores a fin de que la plantilla tenga una estructura más equilibrada*”.

3. Habiendo tomado en consideración las diferentes opiniones expresadas por los miembros del Consejo Ejecutivo, el Director General finalizó sus decisiones y anunció el 3 de julio de 2000 la nueva organización de la Secretaría en la Sede, que entrará plenamente en vigor el 1º de octubre de 2000, en el entendimiento de que los cambios estructurales fuera de la Sede serían objeto de decisiones separadas dentro del marco de la nueva estrategia de descentralización, que figura en la Parte III del documento 160 EX/6.

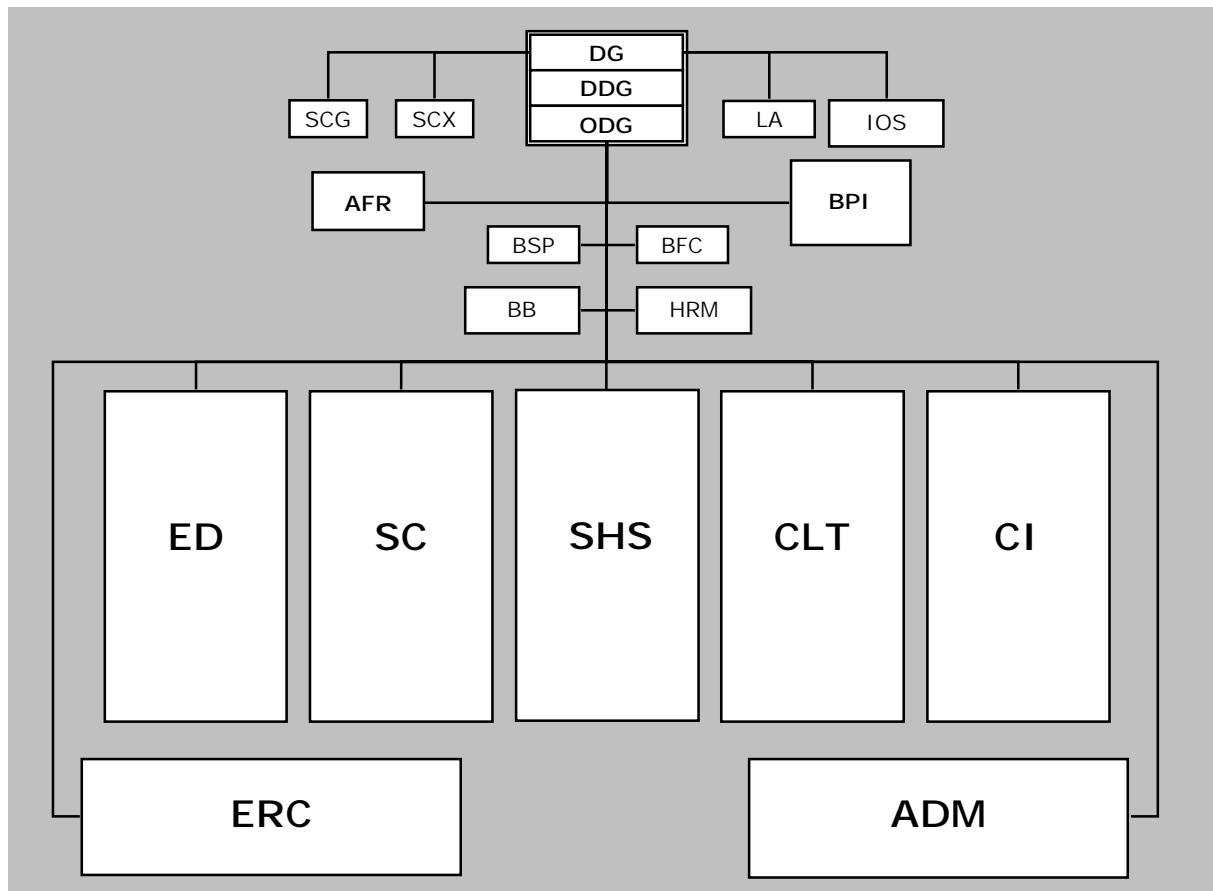
4. Sin ser un fin en sí mismas, las medidas presentadas a continuación constituyen un importante cambio estructural, basado en el programa actual y las prioridades emergentes, en el entendimiento de que la evolución de la concepción de los programas de la UNESCO puede exigir que se introduzcan nuevos cambios en ese marco general.

5. En la actualidad, la Secretaría está compuesta en la Sede de sectores del programa y sectores de apoyo, cada uno de los cuales está dirigido por un Subdirector General (ADG), además de los servicios centrales adscritos al Director General, que cuenta con la asistencia de un Director General Adjunto y el Gabinete del Director General (Fig. 1).

6. Hay cinco sectores del programa:

- Sector de Educación (ED),
- Sector de Ciencias Exactas y Naturales (SC),
- Sector de Ciencias Sociales y Ciencias Humanas (SHS),
- Sector de Cultura (CLT) y
- Sector de Comunicación e Información (CI).





*Figura 1: Nueva estructura de la Secretaría en la Sede*

7. Los dos sectores de apoyo son:
  - Sector de Relaciones Exteriores y Cooperación (ERC) y
  - Sector de Administración (ADM).
  
8. Los servicios centrales están compuestos de:
  - Oficina de Planificación Estratégica (BSP),
  - Oficina del Presupuesto (BB),
  - Oficina de Gestión de Recursos Humanos (HRM),
  - Oficina de Coordinación fuera de la Sede (BFC),
  - Oficina de Información Pública (BPI),
  - Oficina de Control Interno (IOS),
  - Oficina de Normas Internacionales y Asuntos Jurídicos (LA),
  - Secretaría de la Conferencia General (SCG),
  - Secretaría del Consejo Ejecutivo (SCX),
  - Departamento África (AFR).

9. Los sectores tienen por lo general una estructura de tres niveles: Sector, División y Sección. Cada sector tiene una oficina ejecutiva (EO) dependiente del Subdirector General, que reúne la coordinación del programa y los servicios de evaluación, administración e información.

10. Cada sector, así como la Secretaría de la Comisión Oceanográfica Intergubernamental y el Departamento África, está dirigido por un Subdirector General.

11. La dirección de las divisiones de los sectores incumbe a un Director de grado D-1. Uno de los directores de división de cada sector desempeñará las funciones de adjunto del Subdirector General de ese sector y tendrá el grado D-2.

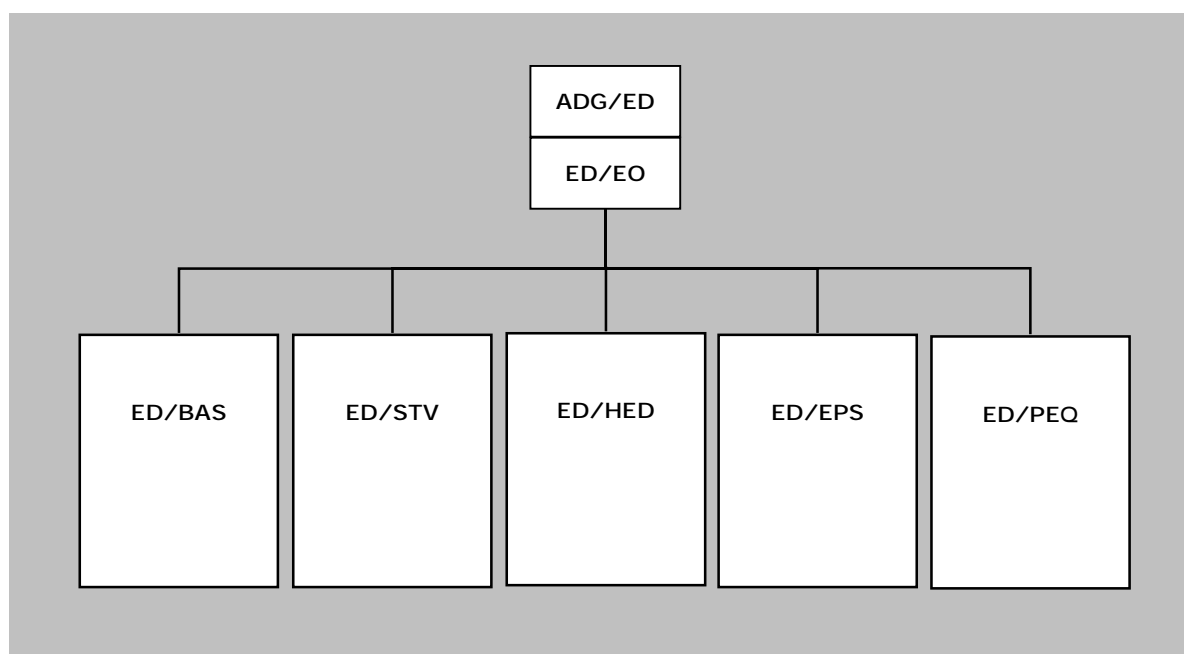
12. La dirección de los servicios centrales, así como de las entidades dotadas de cierto grado de autonomía funcional (WHC, Institutos), compete por lo general a un Director Principal (D-2), asistido de ser el caso por un adjunto (D-1), que cumple además funciones específicas dentro de la correspondiente unidad organizativa.

### ***1.1.2 Sectores del programa***

13. Los sectores del programa constituyen el núcleo de la Secretaría y están encargados de la ejecución de la parte orgánica del Programa y Presupuesto de la UNESCO. Aportan la masa crítica de conocimientos en los campos de competencia de la Organización y al mismo tiempo facilitan la base para que se ponga en práctica una verdadera interdiscipliniedad gracias a las redes de conocimientos intersectoriales y a los equipos de proyecto.

14. El Sector de Educación (ED) está compuesto de cinco divisiones (Fig. 2):

- División de Educación Básica (ED/BAS)
- División de la Enseñanza Secundaria, Técnica y Profesional (ED/STV)
- División de Enseñanza Superior (ED/HED)
- División de Políticas y Estrategias de la Educación (ED/EPS) y
- División de Promoción de la Calidad de la Educación (ED/PEQ).



***Figura 2: Nueva estructura del Sector de Educación***

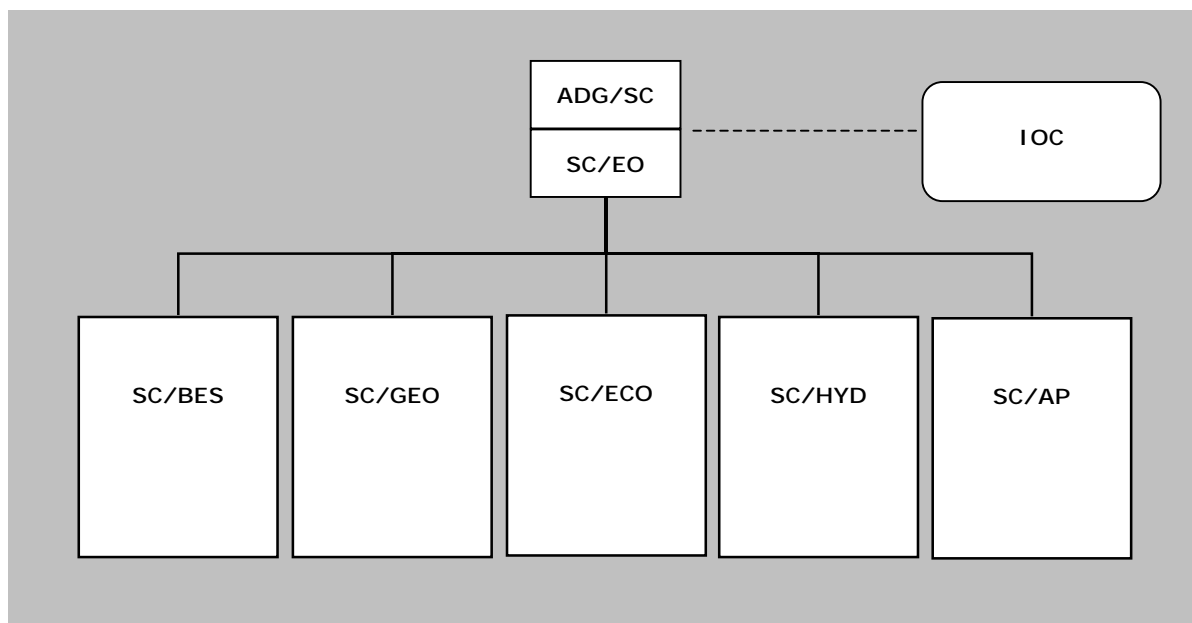
15. Mientras que las tres primeras divisiones (BAS, STV y HED) corresponden a los tres niveles de enseñanza, la cuarta y la quinta (EPS y PEQ) tienen funciones transversales.

16. Así, la División de Políticas y Estrategias de la Educación (EPS) está encargada de prestar asistencia a los Estados Miembros para la formulación de las políticas educativas, de seleccionar y promover las mejores estrategias y prácticas y de prestar apoyo a la reforma y reconstrucción de los sistemas educativos.

17. La División de Promoción de la Calidad de la Educación (PEQ) se ocupa de mejorar los contenidos de la educación tanto formal como no formal. Debe prestar especial atención a mejorar los planes de estudio y los métodos y materiales didácticos relativos a cultura de paz, derechos humanos, medio ambiente y población y ciencia y tecnología, así como fomentar una educación respetuosa de la diversidad lingüística. Las divisiones que abarcan los tres niveles de enseñanza deberán servirse de los resultados de la labor de esa División.

18. El Sector de Ciencias Naturales (SC) está compuesto de cinco divisiones y la Secretaría de la COI (Fig. 3):

- División de Ciencias Básicas y Ciencias de la Ingeniería (SC/BES)
- División de Ciencias de la Tierra (SC/GEO)
- División de Ciencias Ecológicas (SC/ECO)
- División de Ciencias del Agua (SC/HYD)
- División de Análisis y Políticas de las Ciencias (SC/AP) y
- Secretaría de la Comisión Oceanográfica Intergubernamental (COI).



*Figura 3: Nueva estructura. Sector de Ciencias Naturales*

19. La nueva División de Ciencias Básicas y Ciencias de la Ingeniería (BES) reúne las funciones ejercidas por la antigua División de Ciencias de la Vida, la División de Matemáticas y de Ciencias Físicas y Químicas y la División de Ciencias de la Ingeniería y Tecnología.

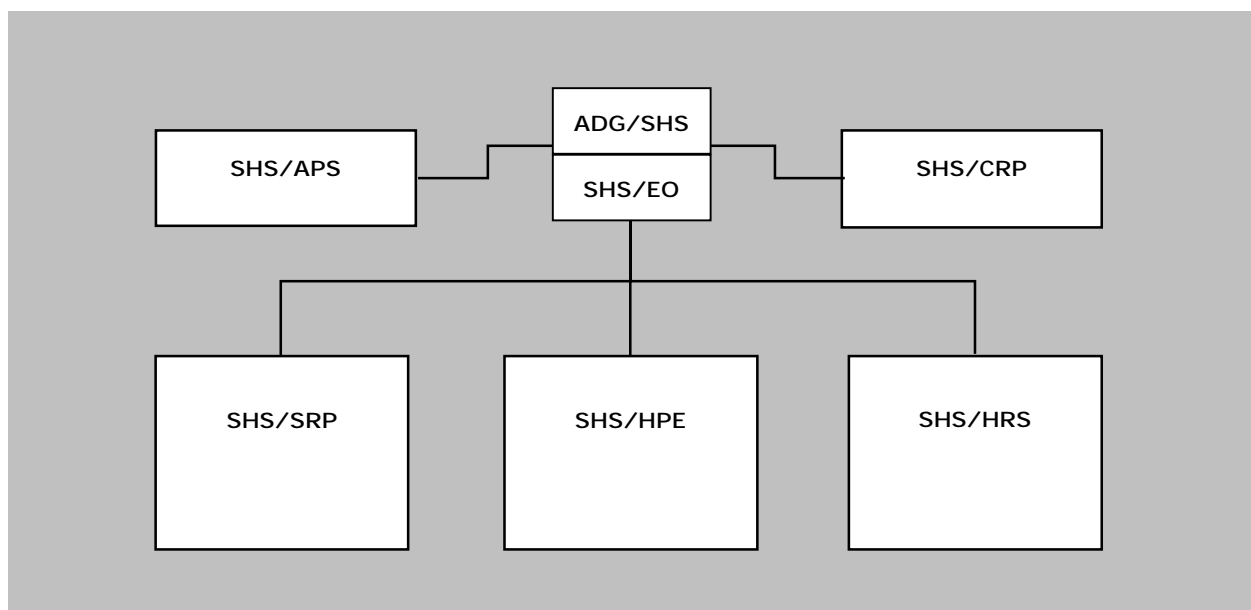
20. Las tres divisiones que se ocupan respectivamente de las Ciencias de la Tierra, las Ciencias Ecológicas y las Ciencias del Agua (GEO, ECO e HYD) prestan servicios de Secretaría al Programa Internacional de Correlación Geológica (PICG), el Programa sobre el Hombre y la Biosfera (MAB) y el Programa Hidrológico Internacional (PHI), respectivamente.

21. La nueva División de Análisis y Políticas de las Ciencias (AP) presta asistencia a los Estados Miembros en cuanto a la formulación de políticas relativas a la ciencia, según lo recomendó la Conferencia Mundial sobre la Ciencia, celebrada en Budapest.

22. Debido a la índole y condición específicas de la Comisión Oceanográfica Intergubernamental (COI), su Secretaría sigue siendo una entidad separada con autonomía funcional.

23. El Sector de Ciencias Sociales y Humanas (SHS) está compuesto de cinco divisiones (Fig. 4):

- División de Investigaciones y Políticas de Ciencias Sociales (SHS/SRP)
- División de Ciencias Humanas, Filosofía y Ética de la Ciencia y la Tecnología (SHS/HPE)
- División de los Derechos Humanos, la Democracia, la Paz y la Tolerancia (SHS/HRS)
- División de Previsión y Estudios Prospectivos (SHS/APS) y-  
División de Cooperación para el Fomento de la Paz (SHS/CRP)



*Figura 4: Nueva estructura del Sector de Ciencias Sociales y Humanas*

24. Las primeras tres divisiones (SRP, HPE y HRS) reflejan los tres polos principales del programa actual de ciencias sociales y humanas.

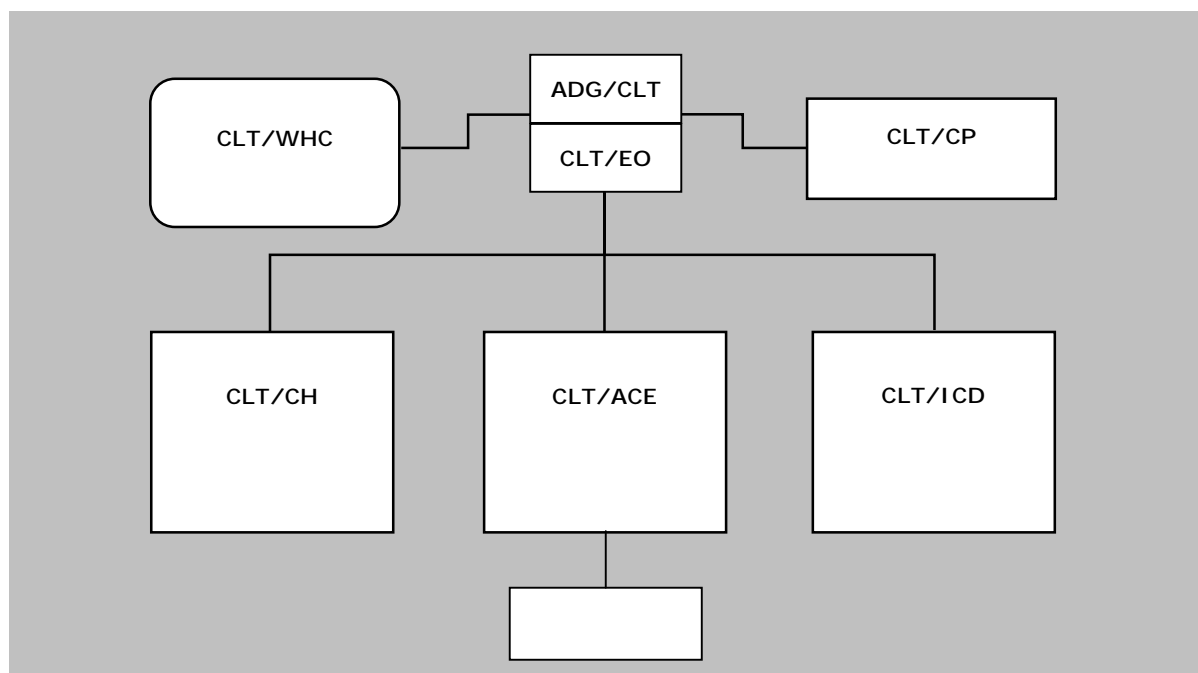
25. La previsión y los estudios prospectivos se mantienen como entidad separada (APS), debido a la índole transversal de esas actividades.

26. La División de Cooperación para el Fomento de la Paz (CRP) está encargada, entre otras cosas, de la Secretaría del Premio de Fomento de la Paz Félix Houphouët-Boigny.

27. El Sector de Cultura (CLT) está compuesto de la siguiente manera (Fig. 5):

- División del Patrimonio Cultural (CLT/CH)
- División de Artes e Iniciativas Culturales (CLT/ACE)
- División del Diálogo Intercultural (CLT/ICD)
- División de Políticas Culturales (CLT/CP) y
- Centro del Patrimonio Mundial (CLT/WHC).

28. Las primeras tres divisiones (CH, ACE e ICD) se basan en las tres principales facetas del programa de cultura: patrimonio cultural, culturas vivas y diálogo intercultural.



*Figura 5: Nueva estructura del Sector de Cultura*

29. La División de Políticas Culturales (CP) aporta un enfoque holístico en este ámbito, que abarca todas las dimensiones del programa de cultura, incluidas las cuestiones relativas al pluralismo cultural, y debería funcionar como centro de reflexión para el sector.

30. Debido a su condición específica, el Centro del Patrimonio Mundial (WHC) ha mantenido cierto grado de autonomía funcional bajo la autoridad del Subdirector General de Cultura, quien se encarga de la coordinación y complementariedad de las actividades del Centro con las de la División del Patrimonio Cultural (CH), así como de la necesaria

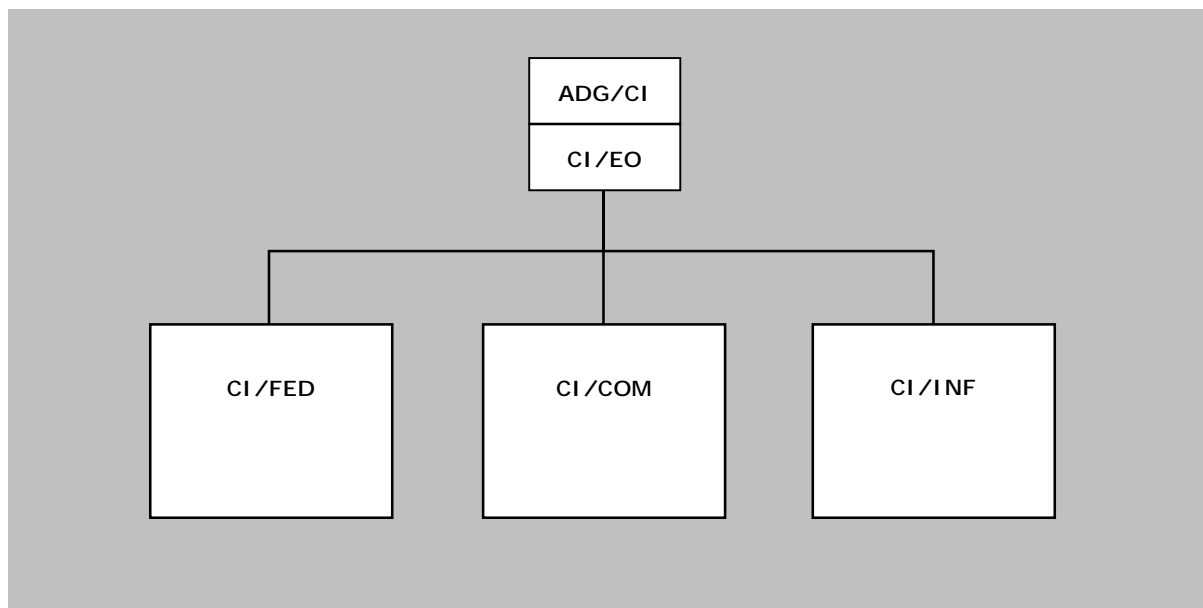
colaboración con el Sector de Ciencias Naturales respecto de la parte de su mandato relativa al patrimonio natural.

31. El Sector de Comunicación e Información (CI) está compuesto de tres divisiones (Fig. 6):

- División para la Libertad de Expresión, la Democracia y la Paz (CI/FED)
- División de Desarrollo de la Comunicación (CI/COM) y
- División para la Sociedad de la Información (CI/INF).

32. La División para la Libertad de Expresión, la Democracia y la Paz (FED) refleja la importancia crucial de esos temas para la UNESCO y su estrecha vinculación con la comunicación y la información.

33. Las otras dos divisiones (COM e INF) corresponden a dos círculos distintos: profesionales de los medios de información, por una parte, y bibliotecarios, archiveros y especialistas de la información, por otra. COM presta además servicios de secretaría al Programa Internacional para el Desarrollo de la Comunicación (PIDC) e INF hace otro tanto para el nuevo programa intergubernamental “Información para todos”, garantizando así una utilización racional de los recursos humanos y financieros.

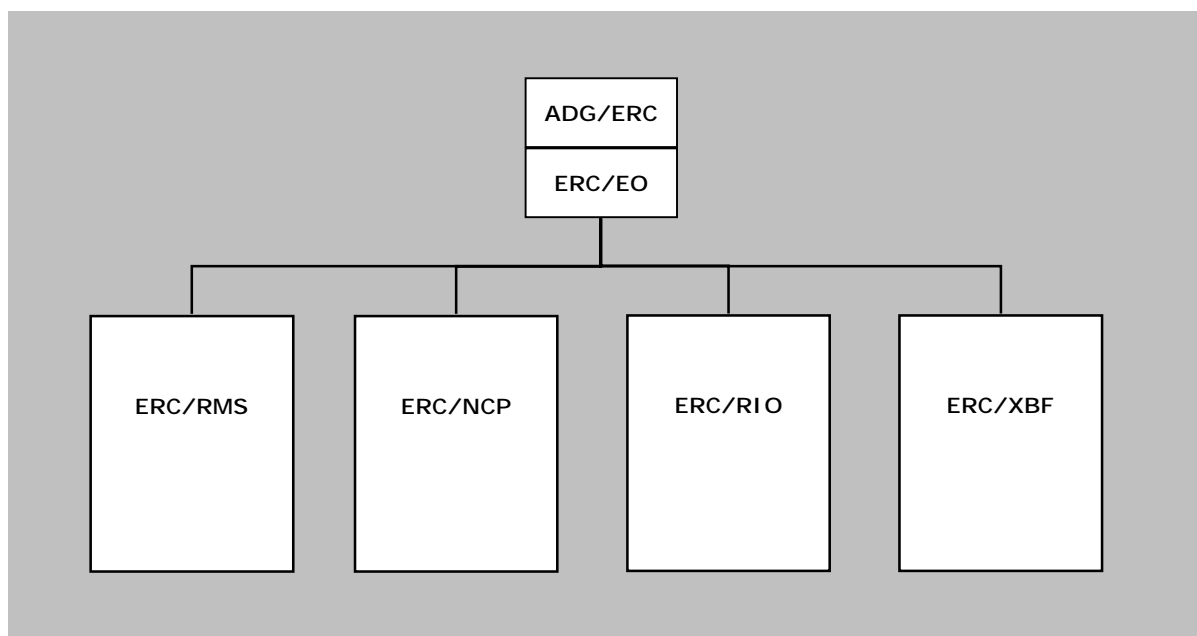


*Figura 6: Nueva estructura del Sector de Comunicación e Información*

### 1.1.3 Sectores de apoyo

34. Los sectores de apoyo deberán garantizar las condiciones internas y externas necesarias para una ejecución eficaz de los programas de la UNESCO.

35. El Sector de Relaciones Exteriores y Cooperación (ERC), que sustituye a la antigua BRX y cuyo nuevo título destaca el aspecto cooperativo de sus actividades, está compuesto de cuatro divisiones (Fig. 7):



*Figura 7: Nueva estructura del Sector de Relaciones Exteriores y Cooperación*

- División de Relaciones con los Estados Miembros (ERC/RMS)
- División de Relaciones con las Comisiones Nacionales y con los Nuevos Asociados (ERC/NCP)
- División de Relaciones con las Organizaciones Internacionales (ERC/RIO) y
- División de Cooperación con las Fuentes de Financiación Extrapresupuestaria (ERC/XBF).

36. La División de Relaciones con los Estados Miembros (RMS) consta de cinco secciones regionales. Debido a la existencia del Departamento África, la sección de la RMS para África sirve de punto de enlace encargado de los aspectos protocolarios de las relaciones con los Estados Miembros africanos. La división está encargada además de la coordinación de las actividades a favor del pueblo palestino y del funcionamiento armonioso del Programa de Participación y el Programa de Becas.

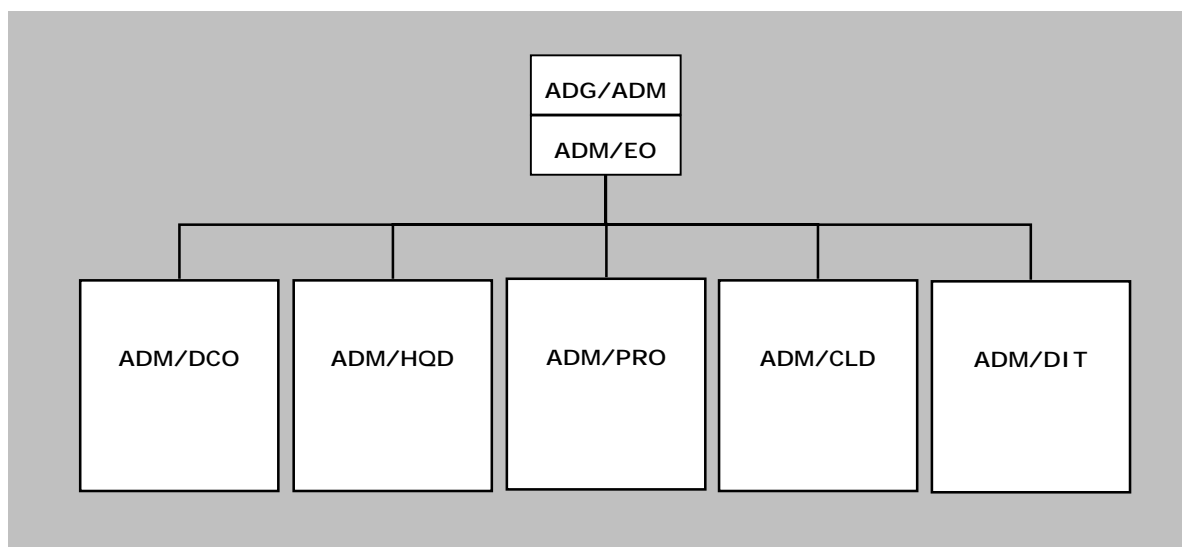
37. La antigua División de Relaciones con las Comisiones Nacionales ha adquirido la nueva dimensión de asociación, convirtiéndose en NCP, con lo que se reconoce que las nuevas formas de movilización de esos interlocutores dentro de la sociedad civil (parlamentos, alcaldes, clubes UNESCO, etc.) exigen la activa participación de las Comisiones Nacionales.

38. La noción de “asociación” también es esencial para la División de Relaciones con las Organizaciones Internacionales (RIO), que deberá fomentar y facilitar la colaboración con las organizaciones asociadas, tanto intergubernamentales como no gubernamentales.

39. La División de Cooperación con las Fuentes de Financiación Extrapresupuestaria (XBF, antes BER, transferida de MA) debería contribuir a explorar las oportunidades de cooperación extrapresupuestaria, velando en particular por concluir acuerdos a largo plazo y garantizar la complementariedad con el Programa Ordinario de la UNESCO. Deberá trabajar en estrecha colaboración con los sectores del programa, facilitándoles directrices, información práctica y apoyo metodológico para la preparación, la ejecución y el seguimiento de los proyectos.

40. El Sector de Administración (ADM), que reemplaza el antiguo MA, está compuesto de cinco divisiones (Fig. 8):

- Contraloría (ADM/DCO)
- División de la Sede (ADM/HQD)
- División de Compras (ADM/PRO)
- División de Conferencias, Lenguas y Documentos (ADM/CLD) y
- División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones (ADM/DIT).



*Figura 8: Nueva estructura del Sector de Administración*

41. En este nuevo sector la Contraloría que antes tenía categoría de Oficina pasó a ser División, para seguir la estructura uniforme adoptada, pero conserva todas sus antiguas funciones.

42. La División de la Sede (HQD) está encargada de todos los servicios relativos al mantenimiento, renovación y seguridad de la Sede, así como al correo y los transportes.

43. La División de Compras (PRO), que reemplaza a MA/PSD, facilita apoyo técnico y administrativo para todas las compras de bienes y servicios hechas por la UNESCO.



44. La División de Conferencias, Lenguas y Documentos (CLD) sigue agrupando los servicios de conferencias, interpretación, traducción, composición y producción de documentos.

45. Además de sus antiguas funciones, la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones (DIT) está encargada de la gestión de documentos y archivos.

#### ***1.1.4 Servicios centrales***

46. Los servicios centrales se concentran en funciones de preparación (elaboración de políticas y estrategias) y de seguimiento (supervisión, coordinación y control), y prestan servicios a los órganos rectores.

47. La nueva Oficina de Planificación Estratégica (BSP), antigua BPE, deberá desempeñar una función esencial para preparar el programa de la UNESCO, supervisar su ejecución y la presentación de los informes correspondientes y garantizar que en todas las fases de elaboración y ejecución de los programas se tengan debidamente en cuenta las prioridades fijadas por la Conferencia General y el Consejo Ejecutivo, entre ellas, la mujer, los jóvenes, los países menos adelantados y las estrategias específicas para los diferentes grupos de países.

48. La Oficina del Presupuesto (BB) sigue ocupándose de preparar, en estrecha colaboración con BSP, el presupuesto de la UNESCO y supervisar su ejecución, mientras que la responsabilidad de administrar de conformidad con el Reglamento Financiero los fondos asignados y habilitados en virtud de los distintos títulos del presupuesto incumbe a los Subdirectores Generales correspondientes y a los directores de Oficina.

49. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos (HRM) se debería concentrar en la planificación y gestión estratégica de los recursos humanos y no en la administración cotidiana del personal, que paulatinamente se va a descentralizar a los sectores y oficinas respectivos. Está además encargada del servicio médico y del servicio de pensiones y seguros del personal.

50. La Oficina de Coordinación fuera de la Sede (BFC) sirve de punto de enlace a las Oficinas fuera de la Sede, garantizando la coordinación general y facilitando la colaboración con los sectores y servicios centrales.

51. La nueva Oficina de Información Pública (BPI) reúne todos los servicios de información y difusión, incluidas las relaciones con la prensa, las publicaciones y publicaciones periódicas, el sitio Web de la UNESCO, los acontecimientos especiales y el servicio de recepción y visitas.

52. La Oficina de Control Interno (IOS) desempeñará un papel clave para garantizar la rendición de cuentas, que es otra de las facetas de la gestión por delegación de autoridad. IOS dependerá directamente del Director General y reunirá todas las funciones de control interno incluidas la verificación interna de cuentas, la mejora de la administración, la inspección e investigación y la evaluación del programa.

53. La Oficina de Normas Internacionales y Asuntos Jurídicos (LA) se ocupará de todos los asuntos jurídicos de la Organización, prestando asesoramiento jurídico al Director General y a los órganos rectores.

54. La Secretaría de la Conferencia General (SCG) y la Secretaría del Consejo Ejecutivo (SCX) prestan los servicios de secretaría al respectivo órgano rector y a sus órganos subsidiarios.

55. El Departamento África (AFR) está encargado de velar por que las actividades orientadas hacia África sean tratadas efectivamente como prioridad en todas las fases de elaboración y ejecución del programa, así como de la supervisión y coordinación ulteriores, la movilización de recursos y las actividades de promoción en relación con África, y las relaciones orgánicas con los Estados Miembros de África, que antes incumbían a BRX.

## **I.2 Plan y procedimientos de ejecución (véase el Anexo)**

56. La nueva estructura entra plenamente en vigor el 1º de octubre de 2000. Como su aplicación entraña consecuencias para el personal en servicio, está previsto un periodo de transición que expira el 31 de diciembre de 2001.

57. Los titulares de puestos actuales de director que correspondan a puestos de la nueva estructura con las mismas funciones y el mismo grado serán confirmados en esos cargos a partir del 1º de octubre de 2000, tras lo cual se aplicarán los contratos ordinarios.

58. Se ha anunciado públicamente la contratación de todos los demás puestos de director en la nueva estructura (a saber, los que en la actual estructura no tienen equivalente en términos de funciones ni de grado).

59. Todos los antiguos puestos de director que no correspondan a la nueva estructura en cuanto a funciones ni grado serán suprimidos a partir del 1º de octubre de 2000 y reemplazados, de ser el caso, por puestos de grado inferior, según las necesidades y las prioridades del programa.

60. Durante el periodo de transición se celebrarán consultas personales con todos los directores afectados por estas medidas con objeto de encontrar una posible solución según las circunstancias (por ejemplo, nombramiento con el mismo grado en un puesto vacante de director en la Sede o fuera de la Sede, traslado a un puesto de nivel inferior o cese en el servicio).

61. Los funcionarios de categoría D-1 y D-2 afectados por estas medidas mantendrán su grado actual hasta la expiración de su contrato de plazo fijo. Si un contrato expira antes del 31 de diciembre de 2001, se prorrogará con el mismo grado hasta finales del bienio, es decir, hasta el 31 de diciembre de 2001, si no se ha encontrado antes una solución adecuada.

## **II. SISTEMAS DE GESTION**

### **II.1 Principios generales**

62. La estructura simplificada y racionalizada antes presentada sienta bases sólidas para un nuevo sistema de gestión y una nueva organización del trabajo en la Secretaría, que debería regirse por el principio fundamental de la delegación de autoridad combinada con una rendición de cuentas efectiva.

63. La creación del *nuevo estilo de gestión* supone cambios en los siguientes ámbitos:

- la estructura organizativa y los procedimientos administrativos,
- las infraestructuras técnicas y
- la formación y la cultura profesional.

64. Los cambios organizativos o administrativos ya se han efectuado o iniciado, de conformidad con lo expuesto en los párrafos 1 a 55. Se pueden presentar del siguiente modo:

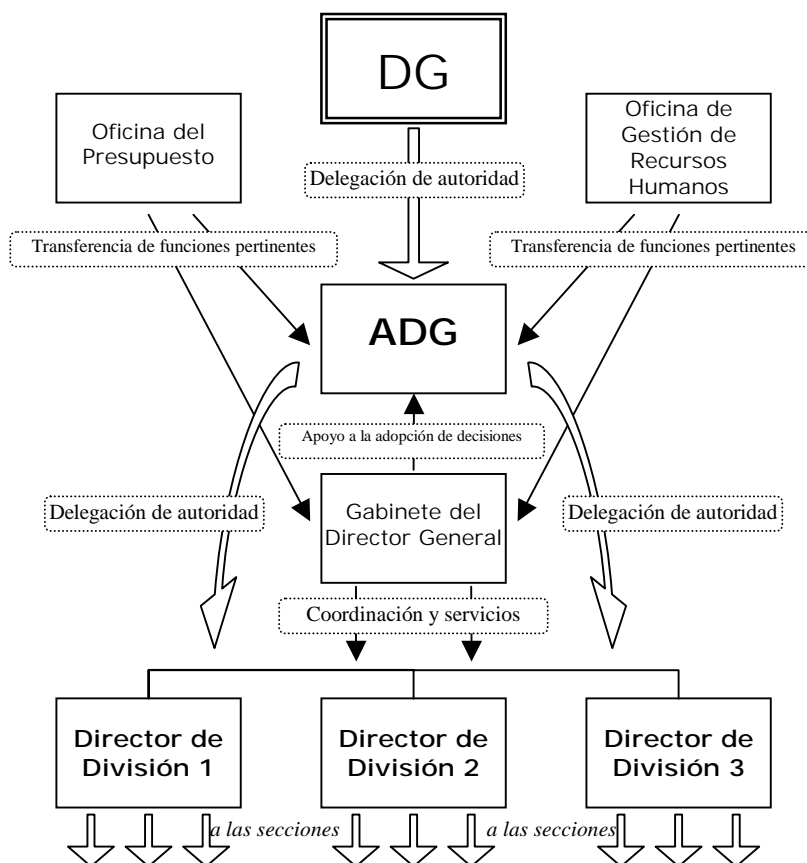
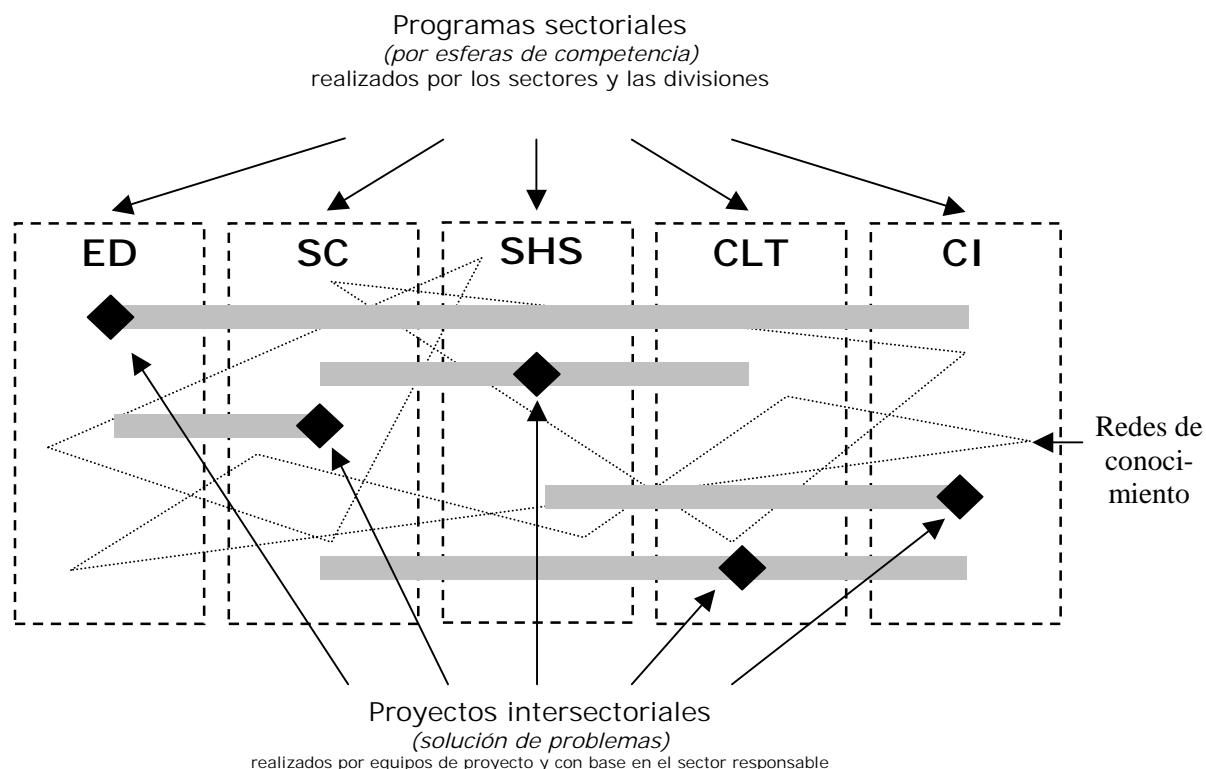


Figura 9: Disposiciones administrativas para la delegación de autoridad

65. Los administradores de los sectores, las oficinas y las unidades fuera de la Sede gozarán de toda la autonomía administrativa necesaria para administrar todos los recursos (tanto presupuestarios como humanos) que se les hayan asignado para la ejecución del programa, al tiempo que serán plenamente responsables de sus decisiones y de los resultados obtenidos.

66. Como se ha dicho en el párrafo 13, la estructura vertical racionalizada, organizada en torno a los cinco sectores de programa, también permitirá que los proyectos intersectoriales se encomienden a *equipos de proyecto* (Figura 10). Se delegará en cada jefe de equipo la autoridad para administrar los recursos del proyecto de conformidad con procedimientos administrativos claramente definidos (véase el párr. 76). Además, se promoverán *redes de conocimientos* que aportarán contribuciones en todos los niveles y agruparán a especialistas en los distintos ámbitos de competencia de la UNESCO, a fin de que respalden la reflexión

sobre los nuevos desafíos que requieren un planteamiento interdisciplinario. A este respecto se prestará especial atención al mejoramiento de las aptitudes del personal en materia de tecnología de la información a fin de garantizar la eficacia de la comunicación y del funcionamiento de las redes (véase documento 160 EX/6, Parte I, párr. 52).



**Figura 10: Nueva matriz de funcionamiento**

67. La Oficina del Presupuesto y la Contraloría conservan sus funciones de coordinación y control generales, mientras que los sectores tendrán la posibilidad de posponer, prorrogar o modificar la modalidad de una actividad determinada en función de lo que consideren más adecuado para la ejecución del programa, o para aprovechar una oportunidad imprevista para la Organización. Esta gestión racional de los recursos será beneficiosa para la Organización y para la Unidad en la que se toma la decisión administrativa correspondiente. Por consiguiente, será preciso definir una metodología para evaluar el desempeño del personal directivo (Subdirectores Generales y Directores), a fin de responder de modo apropiado tanto a los logros como a las insuficiencias.

68. Cabe señalar que la ejecución cabal de la gestión racional, flexible y descentralizada es incompatible con la cantidad actual de partidas presupuestarias. El Programa y Presupuesto Aprobado para 2000-2001 (30 C/5 Aprobado) contiene 63 partidas presupuestarias a nivel de subprograma, en comparación con cinco en la OIT y once en la OMS, a nivel de programa. Habida cuenta de los presupuestos correspondientes, en promedio el administrador de una partida presupuestaria en la OIT administra 92 millones de dólares estadounidenses, en la OMS 85 millones de dólares y en la UNESCO 8,6 millones de dólares (Fuente:

JIU/REP/2000/4). Esta situación no permite realizar economías de escala naturales con respecto al costo de la administración, ni estimula la gestión descentralizada. Lo que es más importante, priva a la Organización de la flexibilidad necesaria para adaptarse a la evolución de las necesidades de sus Estados Miembros y realizar el programa con la máxima eficacia.

69. Para que el nuevo sistema de gestión sea eficiente se están estableciendo instrumentos de gestión adecuados. Tras la introducción del sistema SISTER que abarca la planificación, la presupuestación, la supervisión y la presentación de informes, la Organización ha emprendido un proyecto de gestión financiera y contable, que se ha de completar con un componente de recursos humanos en 2002-2003. Todos estos componentes constituirán un nuevo sistema integrado de información sobre la gestión, que proporcionará un instrumento eficaz y transparente para delegar autoridad y facilitar la rendición de cuentas. Cabe señalar que el establecimiento de ese sistema exhaustivo representa una importante inversión que no se puede sufragar solamente con cargo al presupuesto ordinario. Sin embargo, pese al llamamiento hecho por la Conferencia General para que los Estados Miembros aportaran contribuciones voluntarias, no ha sido posible hasta el presente conseguir la totalidad de la financiación necesaria, sin la cual no se puede instalar completamente el sistema<sup>1</sup>.

70. Las condiciones administrativas y de infraestructura no bastan por sí solas para que se afiance el nuevo estilo de gestión. Se precisa un cambio radical de la cultura administrativa y profesional de la Organización, que supone no sólo revisar las normas administrativas sino también modificar las prácticas de gestión cotidianas. En este contexto se elaborará y pondrá en práctica un programa exhaustivo de formación en materia de gestión.

## **II.2 Plan de acción** (véase el Anexo)

### **a) *Revisar las normas y procedimientos***

71. En términos administrativos, el funcionamiento de cualquier organización consiste en una serie de procesos elementales, la mayoría de los cuales, por su naturaleza intrínseca, son objeto de una codificación explícita (normas y procedimientos).

72. Con objeto de garantizar la coherencia y la integración de esas diferentes funciones, se procederá a una revisión pormenorizada y crítica de las normas y los procedimientos existentes con miras a acercar el proceso de adopción de decisiones al nivel en que mejor se pueden juzgar la pertinencia y la oportunidad de las medidas, esto es, la ejecución del programa. El proceso de revisión se iniciará durante el segundo semestre de 2001, con la participación de los nuevos altos funcionarios que están en curso de contratación.

### **b) *Transferir toda la responsabilidad en materia de gestión presupuestaria y del personal***

73. El Director General que, en virtud de su mandato constitucional, ejerce la responsabilidad primordial de las decisiones relativas a las políticas y estrategias, ya ha empezado a delegar autoridad y responsabilidades relacionadas con los presupuestos del

---

<sup>1</sup> El presupuesto del componente de finanzas y contabilidad (2000-2001), que asciende a 10,7 millones de dólares estadounidenses (Resolución 30 C/84), debería financiarse mediante contribuciones voluntarias de los Estados Miembros de una cuantía de 5,2 millones de dólares (159 EX/6, párr. 37). Hasta la fecha sólo se han obtenido 2 millones de dólares.

programa a los correspondientes Subdirectores Generales y Directores, al tiempo que reforzó la rendición de cuentas, en especial mediante la creación de un mecanismo interno de supervisión. En julio de 2001 el proceso de delegación de autoridad habrá finalizado y los Subdirectores Generales y Directores ejercerán la plena responsabilidad de la gestión de sus presupuestos del programa y gastos de personal, bajo la supervisión y el control apropiados de los servicios centrales.

74. Los Subdirectores Generales y Directores administrarán al personal y los gastos de personal sobre la base de plantillas de personal consolidadas y presupuestos de gastos de personal aprobados por el Director General. Se delegará en los Subdirectores Generales de los sectores la autoridad necesaria para designar funcionarios hasta el grado P-4. Asimismo, compartirán con los servicios centrales apropiados el control del factor retraso, al tiempo que serán plenamente responsables de la utilización de sus ahorros en gastos de personal para contratar a los especialistas, los consultores, los supernumerarios y el personal con contratos de honorarios que pueda requerir la ejecución del programa.

75. Las recientemente establecidas oficinas ejecutivas, que asumirán la mayoría de las nuevas funciones que se han de transferir de los servicios centrales, cumplirán una función esencial en la aplicación efectiva de la delegación de autoridad y para garantizar la capacidad de los sectores de administrar los recursos que se les hayan asignado. Dirigidas por un Jefe de Oficina Ejecutiva, prestarán servicios integrados de gestión al sector, bajo la autoridad del correspondiente Subdirector General.

***c) Mayor responsabilidad respecto de la elaboración y ejecución del programa***

76. La delegación de autoridad para la elaboración y ejecución del programa en todos los niveles contará con el apoyo del funcionamiento integral del sistema SISTER. Este sistema requiere la participación activa del personal en la elaboración de planes de trabajo bajo la autoridad delegada de los directores de división y los jefes de proyectos intersectoriales. La responsabilidad de la consignación de créditos (partida presupuestaria) incumbirá al correspondiente Subdirector General. Ya se ha realizado un importante esfuerzo de capacitación relacionado con SISTER pero es necesario ampliar la formación en materia de gestión, para lo cual se están buscando recursos extrapresupuestarios. Se definirá un procedimiento para transferir autoridad y recursos de los sectores a los proyectos intersectoriales, que comprenderá líneas jerárquicas claras para la gestión y presentación de informes al Subdirector General del sector responsable en cada caso. Están en curso las primeras fases y se lograrán mejoras sustanciales durante el segundo semestre de 2000, comprendida la plena interconexión de los sistemas SISTER y FSBU (financieros).

***d) Crear un sistema integrado de información sobre la gestión***

77. Sobre la base de la experiencia de SISTER se está estableciendo en la Secretaría un sistema de información sobre finanzas y contabilidad en cooperación con un socio externo y utilizando el paquete de programas informáticos SAP. El proyecto se inició en julio de 2000 con la designación del equipo de proyecto y se prevé que finalice en diciembre de 2001. El tercer y último componente, que abarca los recursos humanos y la nómina, se establecerá en 2002-2003 y completará el sistema integrado de información sobre la gestión mencionado en el párrafo 70.

*e) Formación en materia de gestión*

78. Con objeto de crear un “cuerpo de gestores” compuesto por una masa crítica de funcionarios dotados de las adecuadas competencias de gestión, se elaborará y pondrá en práctica un programa exhaustivo de formación. Algunas actividades de este programa empezarán a comienzos de 2001 (véase el documento 160 EX/6, Parte I, párrs. 46-50), pero no se puede garantizar su ejecución completa dentro de los límites del presupuesto ordinario disponible.

**II.3 Consecuencias presupuestarias**

79. Al margen del componente de formación en materia de gestión, que ya se tomó en cuenta en la Parte I del documento 160 EX/6, la mayoría de las demás consecuencias presupuestarias de la reforma de la gestión están relacionadas con la introducción del sistema integrado de información sobre la gestión. Considerando que el costo del componente de recursos humanos que se ha de establecer en 2002-2003 se estima en 8,3 millones de dólares (véase la Resolución 30 C/84) y que ya se ha localizado una cuantía de 5,5 millones de dólares en la base presupuestaria, la finalización del sistema requerirá otros 2,8 millones de dólares.

80. Cabe señalar que obtener esa cuantía de fuentes extrapresupuestarias está resultando difícil. Pese al llamamiento formulado por la Conferencia General (Resolución 30 C/84) y a los esfuerzos personales realizados por el Director General para fomentar contribuciones voluntarias de los Estados Miembros a fin de financiar el sistema integrado de información sobre la gestión, hasta la fecha un solo Estado Miembro ha aportado una contribución de 2 millones de dólares. (Nota: se necesitan 5,2 millones de dólares para 2000-2001). Por consiguiente, el Director General reitera su llamamiento a los Estados Miembros para que hagan las contribuciones voluntarias necesarias a fin de que se complete de modo oportuno el sistema sobre finanzas y contabilidad.

81. En este contexto, la cuantía adicional de 2,8 millones de dólares para el componente de recursos humanos resulta imprescindible. Considerando que los demás gastos relacionados con la reforma de la gestión (servicios de consultores para la revisión de los procedimientos, etc.) se estiman en 200.000 dólares, la cantidad total de fondos adicionales requeridos para 2002-2003 asciende a **3 millones de dólares**.

# ANEXO

## Plan de acción y calendario de la reforma de la estructura y la gestión (hasta 2004)

Medidas	2001												2002												2003											
	JuI	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	JuI	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	JuI	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic						
<b>I. Estructura de la Secretaría</b>	◆																																			
Anuncio de la nueva estructura	▶																																			
Preparación de organigramas, plantillas de personal y descripciones de los puestos de categoría D	■																																			
Revisión y certificación de las descripciones de los puestos de categoría D	■																																			
Confirmación de los titulares de puestos de categoría D en la nueva estructura	◆																																			
Abolición de los puestos de categoría D que no están en la estructura	◆																																			
Sustitución de los puestos de categoría D por puestos de grado P, según proceda	■																																			
Soluciones para los directores que no tienen cabida en la estructura	■						■																													
Transición completa a la nueva estructura	■																																			
<b>II. Sistemas de gestión</b>	◆																																			
Revisión y armonización de las normas y procedimientos	■						■																													
Transferencia de todas las responsabilidades presupuestarias a los sectores																									◆											
Delegación de autoridad en los sectores para la contratación de personal hasta el grado P-4																									◆											
Mayor responsabilidad en la elaboración y ejecución del programa (SISTER)	■			■																																
Ejecución del proyecto sobre finanzas y contabilidad (SAP)	■			■																																
Ejecución del proyecto sobre recursos humanos y nómina (SAP)	■																																			
Ejecución del programa de desarrollo de la gestión (que forma parte de la reforma de la política de personal)	■												■																							



**160ª reunión**

160 EX/6  
Parte II Corr.  
PARIS, 14 de septiembre de 2000  
Árabe, español y ruso solamente

Punto 3.1.2 del orden del día provisional

**INFORME DEL DIRECTOR GENERAL  
SOBRE EL PROCESO DE REFORMA Y CALENDARIO DE APLICACIÓN,  
COMPRENDIDOS LOS ASPECTOS FINANCIEROS PERTINENTES  
Y SUS REPERCUSIONES EN LOS FUTUROS PRESUPUESTOS  
DE LA ORGANIZACIÓN**

**PARTE II**

**ESTRUCTURA Y SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA SECRETARÍA**

**CORRIGENDUM**

1. En el párrafo 64 del documento, figura 9, en lugar de “Gabinete del Director General” léase “Oficina Ejecutiva”.
2. En el párrafo 66, figura 10, en lugar de “y con base en el sector responsable”, léase “y adscritos al sector más pertinente”.

**160ª reunión**

160 EX/6

Parte III

PARÍS, 7 de septiembre de 2000

Original: Inglés

Punto 3.1.2 del orden del día provisional

**INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE EL PROCESO DE REFORMA  
Y CALENDARIO DE APLICACIÓN, COMPRENDIDOS LOS ASPECTOS  
FINANCIEROS PERTINENTES Y SUS REPERCUSIONES EN LOS FUTUROS  
PRESUPUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

**PARTE III**

**DESCENTRALIZACIÓN**

**RESUMEN**

Tras exponer las líneas maestras de la reforma al Consejo Ejecutivo en su 159ª reunión (documento 159 EX/5) y de conformidad con la Decisión 159 EX/3.1.2, el Director General presenta un plan de acción y el calendario de las reformas, junto con sus repercusiones financieras en el presupuesto de la Organización.

En la Parte III se expone un plan de acción para ejecutar la nueva estrategia de descentralización, comprendidos sus tres elementos principales: una red racional de Oficinas fuera de la Sede, una estructura central de apoyo adecuada y las correspondientes políticas en materia de personal. En la Parte IV figura el proyecto de decisión correspondiente.

## INTRODUCCIÓN

1. El Director General presentó al Consejo Ejecutivo en su 159ª reunión los principios fundamentales de una nueva estrategia destinada a garantizar la ejecución racional de la política de descentralización de la UNESCO. El Consejo hizo suyos (Decisión 159 EX/3.1.2) esos principios, y en particular respaldó la estrategia consistente en que una oficina se encargara de un grupo de países y pidió que en su 160ª reunión se le sometieran las “conclusiones” sobre el proceso de reforma de la gestión, específicamente en lo relacionado con la descentralización.

2. En cuanto a la traducción de estos principios en la práctica el Director General optó por lo siguiente:

- 1) conducir la reforma de la descentralización desde dentro de la UNESCO, aunque apoyándose al mismo tiempo en los elementos de referencia brindados, en especial, por la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas (documento 160 EX/41, "Examen de la gestión y la administración en la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura") y el Auditor Externo (documento 160 EX/25, "Informe financiero y estados de cuentas comprobados relativos a las cuentas de la UNESCO correspondientes al ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 1999, e informe del Auditor Externo");
- 2) consultar ampliamente a los Estados Miembros y sus Comisiones Nacionales desde un principio para garantizar que sus opiniones se reflejaran en el Plan de Acción que se sometería al Consejo Ejecutivo en su 160ª reunión.

3. De ahí que, en consonancia con las deliberaciones que tuvieron lugar en la 159ª reunión del Consejo Ejecutivo, entre mayo y julio de 2000, el Director General efectuara amplias consultas con los distintos grupos regionales de Estados Miembros, tanto mediante reuniones con sus Delegaciones Permanentes en París como en las consultas regionales con las Comisiones Nacionales, celebradas en Bolivia, Egipto, Eslovenia, Namibia y Uzbekistán. En esas consultas, en las que en particular se recabó orientación sobre la distribución racional de la presencia de la UNESCO en todo el mundo se aportaron elementos para la elaboración del Plan de Acción.

4. No obstante, cabe señalar que, en el momento en que se redactó el presente documento, los grupos regionales aún no habían dado una respuesta que reflejase un consenso. En consecuencia, el Director General ha resuelto presentar en este documento varias opciones sobre que se pronunciará cuando haya podido tomar plenamente en consideración las opiniones de los Estados Miembros y las expresadas por el Consejo Ejecutivo en su 160ª reunión; en su 161ª reunión se informará a éste sobre la ejecución de la estrategia.

## I. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA REFORMA DE LA DESCENTRALIZACIÓN

5. El sistema descentralizado de la UNESCO comprende Oficinas fuera de la Sede, oficinas de enlace, institutos especializados y una serie de centros que tienen diferentes tipos de relaciones con la UNESCO, así como Comisiones Nacionales que, de conformidad con lo

estipulado en la Constitución, actúan como interlocutores de la Organización en los Estados Miembros. En una primera etapa la reforma se ha centrado en el sistema de ejecución del Programa de la UNESCO por las Oficinas fuera de la Sede y se han dejado para una fase ulterior las oficinas de enlace, los institutos y los centros, aunque el Director General ya decidió cerrar la Oficina de Enlace de Washington.

6. El presente plan de acción para la descentralización apunta a resolver los problemas actuales de realización de tareas por partida doble y de la falta de eficacia transformando el sistema existente en una red mundial, distribuida racionalmente, de oficinas que se ocupen de grupos de países, en la que cada una atiende un pequeño número de Estados Miembros mediante equipos multidisciplinarios y esté respaldada por oficinas regionales especializadas en las distintas esferas de competencia de la UNESCO. Este enfoque doble de la estrategia comprende, en un primer nivel, oficinas encargadas de un grupo de países y, en el segundo, oficinas regionales de apoyo. En aras de la eficacia financiera y administrativa, normalmente las oficinas regionales del segundo nivel estarán ubicadas en oficinas del primer nivel. Ahora bien, en algunos casos, la oficina regional podrá funcionar como una red, con especialistas del programa que actúen en más de una oficina encargada de un grupo de países de la región.

7. Las oficinas dedicadas a un único país son una excepción dentro del sistema. En la actualidad resultan muy ineficaces con respecto a los costos; en efecto, ocho de las que existen actualmente consideradas en conjunto, asignan menos del 17 por ciento de su presupuesto a actividades y el resto a gastos de funcionamiento. Muchas carecen de suficientes recursos humanos para ser eficaces. Menos aun podría permitirse la UNESCO, por muy deseable que esto fuera, tener oficinas de ámbito nacional en todos los Estados Miembros. En consecuencia, con miras a garantizar la eficiencia general en relación con los gastos, las oficinas que se ocupen de un solo país sólo se mantendrán cuando respondan a una necesidad definida precisamente (véase el párrafo 25) y estarán sujetas a un examen periódico. Otras soluciones podrían ser la creación de "equipos de proyecto" para el país de que se trate o bien el envío de una misión de la UNESCO, destinada a responder a una necesidad específica, sin funciones de representación y con una "cláusula con fecha de expiración" específica en la que se prevea la partida después de terminada la tarea en cuestión.

8. Además de respaldar, con sus competencias mancomunadas, a las oficinas que se ocupan de un grupo de países, las oficinas regionales del segundo nivel seguirán ejecutando y coordinando los programas regionales, que resultarán de más utilidad directa para los Estados Miembros gracias a los importantes aportes de las oficinas del primer nivel. Las agrupaciones regionales de Estados Miembros y sus relaciones políticas y económicas se tomarán en cuenta mediante una acción coordinada de las oficinas encargadas de un grupo de países que atiendan a la misma región. Se tratará de establecer una colaboración tripartita entre Estados Miembros, organizaciones no gubernamentales y la Secretaría en los planos regional, subregional y nacional. Sin embargo, las oficinas que se ocupen de un grupo de países constituirán la plataforma de ejecución para todas las relaciones de programación y aplicación a escala nacional con los Estados Miembros, lo cual garantizará una buena coordinación y difusión de la información y evitará una duplicación de tareas entre diferentes partes de la Secretaría.

9. En este intento de que la UNESCO se oriente en mayor medida hacia la demanda, las oficinas que se ocupen de un grupo de países desempeñarán una función dinámica consultando a los distintos Estados Miembros y sus Comisiones Nacionales, al sistema de las

Naciones Unidas y a otros interlocutores (comprendidas las ONG), al inicio mismo del ciclo de programación, para que aporten ideas que servirán de base para la programación subregional, regional y mundial así como para las estrategias de obtención de fondos extrapresupuestarios y de armonización con otros programas de los organismos de las Naciones Unidas en el plano nacional. Una vez que la Conferencia General dé su aprobación, la ejecución de los programas de la UNESCO en los Estados Miembros se descentralizará encomendándola a las oficinas que se ocupen de un grupo de países y al pequeño número de "oficinas especiales" que presten servicios a un único país. Las consultas y la ejecución convergerán en los equipos multidisciplinarios de las oficinas encargadas de un grupo de países que recibirán el respaldo adecuado de las oficinas regionales. Gracias a un presupuesto especialmente dedicado al trabajo en red entre oficinas se logrará un aprovechamiento óptimo de los recursos humanos de la UNESCO. La coordinación de las contribuciones a la programación que las oficinas encargadas de un grupo de países de una región dada aporten a la planificación general y el fomento del trabajo en red entre ellas, competará como "función regional" a una de las oficinas regionales.

10. Se reforzará la cooperación entre la Secretaría de la UNESCO y las Comisiones Nacionales, principal interlocutor de la Secretaría en la descentralización. Los equipos técnicos multidisciplinarios de las oficinas encargadas de un grupo de países efectuarán consultas con las Comisiones Nacionales para mejorar la programación de la UNESCO, orientándola hacia la definición de las prioridades específicas de determinado país o subregión. Fuera de la Sede la colaboración con las Comisiones Nacionales será una prioridad de los directores de las oficinas que se ocupan de un grupo de países y servirá de base para ampliar la participación de dichas Comisiones en la ejecución de actividades que correspondan a sus esferas de competencia. Las Comisiones Nacionales intervendrán más directamente en la evaluación de las Oficinas fuera de la Sede, con arreglo al principio según el cual sus directores son responsables ante los Estados Miembros de la UNESCO, por intermedio del Director General.

11. Cabe señalar, por último, que la plataforma básica de la estrategia de reforma de la descentralización se instituirá por un periodo inicial de tres años y se aplicará de manera integrada. Con ese fin la distribución racional de las Oficinas en el mundo, sus capacidades, la programación y la ejecución se complementará con tres medidas conexas:

- 1) En cuanto a la estructura, se creará en la Sede una base organizativa que conducirá el plan de acción para la descentralización, actuará como portavoz de las Oficinas fuera de la Sede, y coordinará su acción con los Sectores, para velar por que haya coherencia entre la estructura de la Sede, centrada en los Sectores, y el carácter fundamentalmente multidisciplinario de las actividades que tienen lugar fuera de la Sede. Esta función estará a cargo de la Oficina de Coordinación fuera de la Sede, versión reforzada y remodelada de la antigua División de Descentralización y Coordinación fuera de la Sede.
- 2) Se revisarán los procedimientos administrativos con objeto de consolidar las interacciones de las diversas partes de la Secretaría de la UNESCO mediante una nueva estrategia de rotación del personal, un trabajo en red específicamente dedicado a la ejecución del programa y una clarificación de las estructuras jerárquicas y de rendición de cuentas, para garantizar la adecuada delegación de

autoridad fuera de la Sede asociada a un respaldo de calidad brindado por los Sectores.

- 3) Las políticas de personal se ajustarán para apoyar la nueva estrategia de descentralización. Se fijarán normas de competencia que serán un medio para seleccionar a los directores de las Oficinas fuera de la Sede y garantizar su capacidad. A medida que se vaya aplicando, la política de rotación del personal se vinculará a los planes de evolución de la carrera; tener experiencia fuera de la Sede será la norma y al mismo tiempo se considerará un elemento positivo para la evolución profesional. Se introducirá una gestión completamente descentralizada del personal local de las Oficinas fuera de la Sede, que se ceñirá al marco de las normas generales.

12. Todos los principios fundamentales antes expuestos están en consonancia con anteriores resoluciones de la Conferencia General y decisiones del Consejo Ejecutivo, en particular la Resolución 30 C/83, que si bien se refiere a la creación de nuevas oficinas y es de carácter general, constituye un marco para la reforma de la descentralización. El objetivo de la reforma es una distribución racional de las Oficinas que estén provistas de suficientes recursos para poder responder a los Estados Miembros, una distribución equitativa de la ejecución del Programa y una concentración adecuada de la capacidad para ejecutar los programas con eficacia.

## II. EJECUCIÓN

### II.1 Selección de los grupos de Estados Miembros

13. Una característica fundamental de la estrategia de descentralización es que, habida cuenta de las restricciones presupuestarias de la UNESCO, la distribución de sus Oficinas fuera de la Sede logre un equilibrio racional entre la proximidad a todos los Estados Miembros y la concentración de los recursos humanos necesarios para prestar un servicio de calidad. El elemento clave del sistema de oficinas que se ocupen de un grupo de países será un equipo multidisciplinario de cinco o seis funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico que preste servicios a un grupo de Estados Miembros cuyo número sea viable. El tamaño del grupo variará; por ejemplo, muchas comunidades insulares pequeñas formarán un grupo único. La composición de cada grupo se evaluará caso por caso y en consulta con los Estados Miembros interesados. No obstante, para facilitar esta elección, el Equipo de Trabajo sobre Descentralización estableció criterios de orientación que también se examinaron en las consultas con los Estados Miembros y sus Comisiones Nacionales. Son los siguientes:

- 1) proximidad geográfica y sinergias;
- 2) agrupaciones políticas o socioeconómicas, regionales o subregionales, ya establecidas;
- 3) sinergias culturales y lingüísticas; y
- 4) capacidades técnicas que la UNESCO ya invirtió fuera de la Sede.

14. El peso de estos criterios difiere según las regiones. Para definir los posibles grupos se tomó en cuenta un parámetro adicional: el de la integridad de las agrupaciones regionales de países más amplias, por ejemplo: en África, la Comunidad para el Desarrollo del África Meridional (SADC), los Países Africanos de Lengua Oficial Portuguesa (PALOP), el Comité Permanente Interestatal de Lucha contra la Sequía en el Sahel (CILSS), el Mercado Común del África Meridional y Oriental (MECAFMO), la Autoridad Intergubernamental sobre el Desarrollo (IGAD), la Comunidad Económica y Monetaria del África Central (CEMC), y la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (CEDEAO); en los Estados Árabes, la Unión del Magreb Árabe (UMA) y el Consejo de Cooperación del Golfo Árabe (CCG); en Asia y el Pacífico, la Organización de Cooperación Económica (ECO), la Asociación de Cooperación Regional de Asia Meridional (SAARC), la Asociación de Naciones de Asia Sudoriental (ASEAN) y la Secretaría de la Comunidad del Pacífico (SPC); en América Latina y el Caribe, el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), la Secretaría Permanente del Tratado de Integración Económica Centroamericana (SIECA), la Comunidad Andina, el Consejo Monetario Centroamericano (CMCA) y la Secretaría de la Comunidad del Caribe (CARICOM); y, en Europa, la Comunidad de Estados Independientes (CEI).

15. La estrategia se aplicó a cuatro de las cinco regiones de la UNESCO: África Subsahariana, los Estados Árabes, Asia y el Pacífico, y América Latina y el Caribe. El Director General trató de obtener de los Estados Miembros de esas regiones propuestas consensuadas en cuanto a los grupos de países. Europa, y más particularmente Europa Occidental, constituye un caso aparte ya que se ocupa de ella principalmente la Sede de la UNESCO en París. El Director General prevé fortalecer la presencia de la UNESCO en Europa Oriental por conducto de las oficinas existentes actualmente, en el entendimiento de que se prestará especial atención a racionalizar la presencia de la Organización en las otras cuatro regiones.

16. Muchos Estados Miembros han formulado propuestas de carácter individual. El Director General tiene conocimiento de las mismas pero, a falta de un consenso definitivo, propone opciones en cuanto a la distribución general de los grupos de países, algunos de los cuales están nucleados, si procede, en agrupaciones subregionales más amplias. Estas opciones se presentan en el cuadro que figura en el Anexo 1. Si bien todavía se procura obtener propuestas consensuadas sobre estas opciones y sigue habiendo cierto margen para efectuar cambios, el panorama general que se tiene en la actualidad de la distribución de la presencia de la UNESCO fuera de la Sede es absolutamente claro en cuanto al concepto y al alcance.

## **II.2 Establecimiento del primer nivel: selección y dotación de personal de las oficinas encargadas de grupos de países**

17. El Equipo de Trabajo sobre Descentralización elaboró criterios para seleccionar, dentro de un grupo de Estados Miembros, una oficina que pueda prestarles servicios, y los comunicó a los Estados Miembros para orientar el proceso de consultas. En esos criterios, las consideraciones “relativas al funcionamiento” prevalecen sobre las que atañen al “apoyo” o “a la capacidad y el rendimiento”, en el entendimiento de que la posibilidad de trabajar como oficina internacional desde un lugar concreto es fundamental mientras que el rendimiento y la capacidad pueden modificarse. Los criterios seleccionados son:

1) *Criterios relativos al funcionamiento*

- i) acceso a medios de transporte internacionales, principalmente con destino a todos los Estados Miembros del grupo;
- ii) existencia de infraestructuras de telecomunicaciones con fácil acceso internacional y a todos los Estados Miembros del grupo;
- iii) posibilidad de que la UNESCO pueda ejercer su función de organismo internacional en el lugar elegido, sin menoscabo de sus programas ni problemas de seguridad.

2) *Criterios relacionados con el apoyo*

- i) aplicación o no de las disposiciones de la Convención sobre los Privilegios e Inmunidades de los Organismos Especializados;
- ii) nivel de infraestructuras, apoyo financiero y contribución en especie que ofrece el Estado Miembro escogido.

3) *Criterios relativos a la capacidad y el rendimiento*

- i) competencias profesionales existentes:
  - a) disponibilidad de competencias en los campos de acción de la UNESCO, especialmente en lo que respecta a las actividades prioritarias para el grupo de Estados Miembros, por ejemplo problemática específica de las islas pequeñas, deficiencias en materia de alfabetización, etc.
  - b) disponibilidad de recursos humanos (internacionales y locales) y de fondos (del Presupuesto Ordinario o extrapresupuestarios) para la ejecución.
- ii) coherencia entre los Estados Miembros actualmente atendidos y el grupo de países propuesto (y, por ende, definición previa de la interacción y de las modalidades de ejecución de los programas).
- iii) capacidad de gestión (presencia de un oficial administrativo del Cuadro Orgánico, demás personal de apoyo administrativo, etc.).
- iv) resultados y rentabilidad (relación costo/eficacia) de la Oficina.
- v) capacidad demostrada de la Oficina para trabajar en red, tanto dentro de la UNESCO como fuera de ella (con las Comisiones Nacionales, otros organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales).

18. Para determinar la ubicación de las oficinas encargadas de grupos de países debe definirse con anterioridad la composición de los grupos. Por tal razón, el Director General se pronunciará sobre el particular después de la 160ª reunión del Consejo Ejecutivo. A título informativo, en el



Anexo 2 se presenta una lista de las oficinas que existen actualmente en cada una de las opciones preliminares de grupos de países.

19. Las oficinas encargadas de grupos de países contarán con un equipo multidisciplinario formado por cinco funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico, un Director (normalmente de categoría D-1), un oficial administrativo internacional y el necesario personal local de apoyo administrativo. Lo ideal sería que el perfil de cada uno de los funcionarios del Cuadro Orgánico correspondiera a uno de los cinco ámbitos de competencia de la UNESCO. Sin embargo, aunque el objetivo sea la multidisciplinariedad, en la práctica el equipo de cada oficina se formará de modo que sus capacidades respondan lo mejor posible a las necesidades prioritarias de los Estados Miembros interesados. Por ese motivo, cada una de estas oficinas podrá contar con más de un especialista en educación cuando así lo requieran la magnitud y la cantidad de programas y proyectos educativos que ha de llevar a cabo.

20. Para crear las oficinas partiendo del sistema y los recursos humanos actuales de la Organización se aplicará una estrategia realista. Se elaborará un “mapa de los recursos humanos de las oficinas encargadas de grupos de países”, que constituirá una herramienta de decisión para definir prioridades en cuanto a la rotación y la asignación de destinos del personal y las negociaciones intersectoriales relativas a los puestos en Oficinas fuera de la Sede. En la práctica, las etapas serán las siguientes:

- 1) Para empezar se formarán equipos de tres funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico (comprendido el Director) que tendrán competencias en materia de educación, ciencias exactas y naturales y otra disciplina correspondiente a las ciencias sociales y humanas, la cultura o la comunicación e información. Los conocimientos especializados que falten en una oficina estarán presentes en otras oficinas de la región que se ocupen de grupos de países. Por tal motivo, el tercer miembro del equipo se encargará también de prestar el apoyo necesario a los demás equipos de la región.
- 2) Habida cuenta de que durante la ejecución del Plan de Acción se cerrarán oficinas, la redistribución de los funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico apuntará ante todo a dotar de personal a las oficinas encargadas de grupos de países de la misma región.
- 3) Se contratará a personal suplementario recurriendo a los sistemas de Expertos Asociados y de Voluntarios de las Naciones Unidas, velando por que la formación y la experiencia en esos sistemas respondan adecuadamente a necesidades fundamentales de los equipos de las oficinas.
- 4) se iniciará una campaña de contratación de personal y descentralización de funcionarios de la Sede que tengan el perfil adecuado, para destinarlos a las oficinas encargadas de grupos de países, en el marco de la nueva política de rotación del personal.

### **II.3. Establecimiento del segundo nivel : oficinas regionales**

21. Las oficinas regionales de segundo nivel se establecerán a partir de las competencias con que cuente la oficina regional existente en materia de educación y de ciencia, y de las competencias en ciencias sociales y humanas, cultura y comunicación e información de los

asesores regionales. Las oficinas regionales podrán mantenerse atendiendo a sus competencias en relación con un solo sector -probablemente educación o ciencia- y ser al mismo tiempo una de las oficinas encargadas de grupos de países de la región. Otra posibilidad consistiría en repartir a los especialistas del programa de la oficina regional entre dos o más oficinas de alcance plurinacional de la región, con lo que formarían una oficina “virtual” que funcionaría en red al tiempo que trabajarían para la oficina a la que estuvieran adscritos. Los principales objetivos de las oficinas regionales son: mantener la “presencia” de la UNESCO a escala regional para dirigir la ejecución de los programas regionales; aportar conocimientos especializados a otras oficinas de la región, y respaldar la ejecución de programas en las oficinas multidisciplinarias encargadas de grupos de países. La dirección de una oficina regional competereá normalmente a un Director Principal (D-2).

22. Por razones prácticas, en lugar de crear nuevas estructuras se mantendrán y reforzarán las capacidades de las oficinas regionales existentes, aunque quizá sea necesario, en función de cada caso, modificar su orientación y estructura para garantizar su coherencia con las oficinas del primer nivel encargadas de grupos de países, o tal vez destinar a algunos de sus expertos a otra oficina de la región.

23. El Director General tiene el propósito de mantener las oficinas de Bangkok, Beirut, Dakar y Santiago como Oficinas Regionales de Educación, y las oficinas de El Cairo, Yakarta, Montevideo y Nairobi como Oficinas Regionales de Ciencia. En cuanto a la Oficina de la UNESCO en La Habana (ORCALC), el Director General desearía recibir de la región sugerencias sobre posibles modos y mecanismos para reconvertirla eficazmente en Oficina Regional de Cultura. En las demás regiones también se reforzarán las competencias en materia de cultura, al igual que en los ámbitos de las ciencias sociales y la comunicación e información, recurriendo con ese fin al actual sistema de asesores regionales, que podría conducir a la creación de las oficinas "virtuales" mencionadas en el párrafo 20 *supra*.

#### **II.4 Mantenimiento o cambio de situación de las actuales oficinas de ámbito nacional**

24. El Director General ha adoptado el principio de que en cada uno de los nueve países muy poblados haya una oficina de la UNESCO, que se ocupe de un grupo de países o de un único país, para que aporte el apoyo que la UNESCO necesita a fin de hacer realidad los objetivos de alfabetización del Marco de Acción de Dakar para 2015. El Director General decidió asimismo cerrar las oficinas de la UNESCO en Québec y Kuala Lumpur. No se tomarán otras decisiones sobre el mantenimiento o la clausura de oficinas hasta que no quede decidida la estructura mundial y pueda juzgarse, en función de la configuración general, la necesidad de contar con una oficina dedicada a un solo país.

25. El mantenimiento de una oficina de ámbito nacional dependerá ante todo de consideraciones programáticas. A la hora de decidir se aplicarán dos tipos de criterios:

##### *1) Criterios esenciales*

- i) el tamaño o la complejidad de un país, que hagan necesario dedicarle especial atención; los países o territorios que estén saliendo de una situación de conflicto o sean objeto de actividades prioritarias de las Naciones Unidas; o los países en que sea preciso mantener la amplitud y los resultados de las actividades actuales;

- ii) la necesidad de seguir prestando apoyo temporalmente al Estado Miembro cuando haya deficiencias logísticas o programáticas en la oficina propuesta para encargarse de un grupo de países.

2) *Criterios complementarios*

- i) nivel de apoyo del Estado Miembro anfitrión;
- ii) rendimiento obtenido en la ejecución de programas, según los criterios expuestos en el párrafo 17 *supra*.

26. En las oficinas de ámbito nacional que se vayan a mantener se procurará contar con un equipo de tres o cuatro funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico y tres o cuatro nacionales, además del personal de apoyo administrativo necesario, que se contratará en el país.

27. En el caso de oficinas de ámbito nacional que vayan a cerrarse, se velará por que la UNESCO siga presente en el Estado Miembro en cuestión. A tal efecto se podrán aplicar diversas opciones en función de cada caso, entre otras las siguientes: designación de un funcionario para que cumpla una función de “representación” en el país en el marco del sistema de las Naciones Unidas; mayor protagonismo de la Comisión Nacional en la ejecución de programas por cuenta de la oficina de ámbito plurinacional correspondiente; o atención prioritaria prestada por la oficina que se ocupa de varios países a la evaluación y ejecución multidisciplinarias de los programas más adaptados a los contextos nacionales.

28. Además, el Director General podría optar por transformar la oficina en un equipo de proyectos que, adscrito a la correspondiente oficina encargada de un grupo de países, trabaje sobre un objetivo programático prioritario y después, una vez cumplido el objetivo, se disuelva, traslade o vuelva a la oficina de ámbito plurinacional. A la hora de decidirse por esta opción habrá que tener en cuenta los siguientes criterios:

- 1) las prioridades generales del Programa y Presupuesto Aprobados de la UNESCO;
- 2) el nivel de financiación extrapresupuestaria de que se disponga o se pueda disponer (aplicando criterios estrictos a la evaluación de la “disponibilidad”) como premisa para dar continuidad a los proyectos en curso;
- 3) la aceptabilidad del equipo de proyectos de la UNESCO para el Estado Miembro anfitrión y dentro de la estructura de las Naciones Unidas que exista en él, según se desprenda de las condiciones de apoyo que se ofrezcan.

29. En caso de que se cierre una oficina, se adoptarán disposiciones especiales para prestar asistencia a los funcionarios locales que tengan que dejar de trabajar para la UNESCO. Estas medidas se aplicarán únicamente durante la fase de reorganización, no sólo para los funcionarios de la UNESCO sino también para los titulares de contratos de acuerdos de servicios especiales, que en principio no tendrían derecho a percibir indemnización alguna por cese en el servicio. El personal contratado en el país es por definición nacional, lo que le impide desplazarse a un lugar de destino en otro país a menos que adquiera categoría de funcionario internacional. Habrán de adoptarse, entre otras, las siguientes medidas:

- 1) Apoyar especialmente la búsqueda de un nuevo empleo en otros organismos de las Naciones Unidas o en delegaciones diplomáticas bilaterales;
- 2) alentar a los administradores nacionales a que presenten su candidatura para puestos internacionales adecuados a su perfil en otras oficinas de la UNESCO, sobre todo de la misma región; o, en casos en que el carácter único de la calificación, los conocimientos y la experiencia de la persona en cuestión justifiquen un procedimiento excepcional, el Director General la destinaría a otra oficina;
- 3) incrementar en un 50% el valor de la indemnización por cese en el servicio pagadero al personal contratado por la UNESCO en el país; e indemnizar también a los titulares de contratos de acuerdos de servicios especiales con arreglo al sueldo base aplicado normalmente al personal local (esto es, sin el complemento especial de indemnización del 50%).

## **II.5 Cuestiones relativas a la estrategia organizativa**

30. Con objeto de coordinar las actividades fuera de la Sede con la estrategia general de la Organización se establecerá un Comité de Coordinación de Estrategias y Políticas sobre el Terreno, presidido por el Director General Adjunto. La Oficina de Coordinación de Oficinas fuera de la Sede (BFC) se encargará de la coordinación entre las oficinas fuera de la Sede y los sectores y los equipos intersectoriales de la Sede, en el entendimiento de que los sectores del programa seguirán siendo los principales responsables de las relaciones orgánicas vinculadas a la programación y al apoyo a la ejecución. La BFC cumplirá asimismo la función de oficina de enlace para la gestión, administración, presentación de informes y rendición de cuentas entre los servicios centrales y las Oficinas fuera de la Sede. Además, administrará las relaciones entre dichas oficinas a fin de lograr un trabajo en red eficaz y facilitar la coordinación subregional y regional. La BFC se ampliará y reforzará para que desempeñe una función central en el proceso de reforma de la descentralización impulsado por el Director General. Dentro de la BFC se crearán subdivisiones regionales dirigidas por funcionarios de alto nivel con experiencia previa sobre el terreno, ámbito en el que volverán a prestar servicio tras un periodo en la Sede, en la BFC. Dichos funcionarios actuarán como funcionarios “de terreno” en la Sede. Se fortalecerá la función de la Dirección General, de la que formará parte el director de la BFC, en la aplicación de la política de descentralización y la definición de su estrategia.

31. El cambio del actual modo de gestión de las Oficinas fuera de la Sede por los sectores de tutela a la gestión a través de la BFC se producirá a mediados de 2001, tras una cuidadosa preparación; se intensificará la contratación hasta que se hayan cubierto las necesidades de personal en diciembre de 2001.

32. Se asignará un presupuesto especial para el trabajo en red de las oficinas con miras al logro de los objetivos del programa y a la creación de equipos multidisciplinarios destinados a atender las necesidades de las oficinas encargadas de grupos de países y de los Estados Miembros.

33. En apoyo a la reforma de la descentralización, se dará más amplia autonomía a los directores de las oficinas que se ocupen de grupos de países y de las oficinas dedicadas a un solo país en la definición y coordinación de las aportaciones esenciales a la programación en los niveles nacional o regional, y en la labor de coordinación de todas las actividades de la

UNESCO en los países. Se delegará mayor autoridad en las Oficinas fuera de la Sede y se descentralizarán gradualmente los presupuestos y las responsabilidades vinculados a la ejecución del programa, así como la gestión de los asuntos financieros y la administración del personal local.

34. El fortalecimiento de la colaboración entre las Oficinas fuera de la Sede y las Comisiones Nacionales en el proceso de descentralización será un criterio clave al evaluarse el desempeño de los directores de las oficinas encargadas de grupos de países y de las oficinas de ámbito nacional que, de forma dinámica y responsable, deberán consultar a las Comisiones Nacionales y adoptar las medidas a su alcance para favorecer unas auténticas “relaciones de colaboración” con éstas, en particular con miras a evitar la duplicación de actividades y como base para contratar actividades de ejecución en los ámbitos de competencia de estas Comisiones.

## **II.6 Cuestiones relativas a la estrategia en materia de personal** (véase también la Parte I del presente informe)

35. *Normas de competencia:* con objeto de garantizar la calidad profesional de los directores de las Oficinas fuera de la Sede, se introducirán normas de competencia y, en consonancia con las técnicas utilizadas por otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, en el tercer trimestre de 2001 se aplicará a título experimental una técnica basada en un “centro de evaluación”. Ya se han determinado las competencias que se exigirán a los directores de las Oficinas fuera de la Sede.

36. *Política de rotación:* la política de rotación de funcionarios entre la Sede y las Oficinas fuera de la Sede y entre estas últimas tiene por objeto reforzar la *capacidad* de dichas Oficinas y, al mismo tiempo, lograr una mayor *coherencia* de las operaciones entre la Sede y las Oficinas fuera de la Sede. Entre los principios rectores aplicables figuran la distinción entre los puestos sujetos a rotación y los que no lo están en la Secretaría en la Sede; diversas trayectorias en función de la naturaleza del puesto (director de oficina, especialista del programa u oficial administrativo) y establecimiento de periodos reglamentarios de asignación para diferentes tipos de lugar de destino. A corto plazo, de noviembre de 2000 a diciembre de 2001, se determinarán previa consulta los puestos que estarán sujetos a rotación; se evaluarán las distintas necesidades de las Oficinas fuera de la Sede, prestando particular atención a las necesidades de las oficinas encargadas de grupos de países, y se constituirán reservas de personal calificado que podrá ser trasladado fuera de la Sede.

37. *Política de evolución profesional:* la relación entre la política de rotación y la planificación de la evolución profesional es la motivación fundamental de una política de rotación viable. La asignación de destino fuera de la Sede formará parte de una carrera profesional normal, mientras que para ascender a un puesto de grado P-5 o ser nombrado en ese nivel se precisará experiencia sobre el terreno, salvedad hecha de los tipos de puestos que sólo puedan desempeñarse en la Sede. Una recompensa e incentivos adecuados, bien ya existentes o que se deriven de la combinación de las políticas de rotación y de desarrollo profesional, garantizarán el éxito de la estrategia.

38. *Descentralización de la gestión del personal local:* en el marco de la estrategia se crearán métodos para delegar en los directores de las Oficinas fuera de la Sede toda la autoridad necesaria respecto de la contratación del personal local, la evaluación y la gestión del rendimiento, las prórrogas de nombramientos, las transferencias internas, las licencias, los

ceses en el servicio, las misiones, y los derechos reglamentarios relacionados con el nombramiento. También se prestará particular atención a la aplicación a nivel local de los principios generales de rendición de cuentas y equidad imperantes en toda la Organización.

### **III. COSTOS, ESTRATEGIA Y CALENDARIO DE EJECUCIÓN**

39. No es posible calcular el costo final del enfoque dual de la estrategia de grupos de países hasta que se decida cuántas y qué oficinas asumirán el papel de oficinas encargadas de grupos de países, y hasta que se establezca el número de “excepciones” (oficinas dedicadas a un solo país). La Secretaría ha definido los elementos de los costos, incluidos los costos corrientes específicos de cada oficina y país, y tan pronto como se hayan adoptado las decisiones definitivas se podrán efectuar rápidamente cálculos precisos. Entre tanto, se han ultimado los costos indicativos (véanse las hipótesis de costos del Anexo 3).

40. Del cálculo preliminar de los costos se desprende que, para que la nueva red de Oficinas de la UNESCO fuera de la Sede descrita más arriba funcione eficazmente, se requerirían aproximadamente 18 millones de dólares estadounidenses además de la cuantía prevista en el actual presupuesto de funcionamiento de las Oficinas fuera de la Sede. Para 2000-2003 se precisa una cantidad adicional de 4 millones de dólares como inversión inicial para cubrir los costos de traslado y separación del servicio.

41. En estas estimaciones no están comprendidos los costos de cese en el servicio de los funcionarios con contratos SSA (acuerdos de servicios especiales), que no pueden calcularse hasta no se sepa qué oficinas cerrarán. Tampoco se han tenido en cuenta por el momento otras oficinas de ámbito nacional que puedan constituir excepciones, al margen de las seis designadas, en principio, para prestar apoyo a la iniciativa de los nueve países muy poblados (E-9), ni los costos de los mecanismos alternativos para garantizar la presencia de la UNESCO tras el cierre de ciertas oficinas.

42. Como puede observarse en sus propuestas preliminares relativas a la Estrategia a Plazo Medio 2002-2007 (documento 160 EX/5, Parte II), el Director General considera necesario cambiar la proporción de funcionarios de la Secretaría en la Sede y sobre el terreno. Por consiguiente, el aumento previsto de los costos de 18 millones de dólares estadounidenses no representa un incremento de los costos totales de personal de la Organización, sino una redistribución interna de los puestos.

43. Al mismo tiempo, no es realista esperar que el nuevo sistema pueda establecerse en un solo bienio, en particular debido a las siguientes limitaciones:

- 1) en la Sede no se dispone necesariamente de funcionarios que tengan las competencias requeridas para ser trasladados fuera de la Sede;
- 2) la propia Sede precisa de nuevos perfiles para hacer frente a las nuevas necesidades del programa;
- 3) en el periodo inicial de la ejecución del plan de acción, cuando los dos sistemas -el antiguo y el nuevo-, funcionen en paralelo, se producirán necesariamente costos adicionales, antes de que puedan emplearse las economías derivadas del cierre de oficinas.

44. Además, dado el compromiso de mantener algún tipo de presencia en los Estados Miembros si se cierran oficinas, se necesitarán recursos financieros para mantener, por ejemplo, una representación adscrita al sistema local de las Naciones Unidas, o para adoptar medidas complementarias (aumento de las misiones, contratos con Comisiones Nacionales, etc.), que no se incluyen en las estimaciones anteriores.

45. Así pues, queda claro que, a menos que se disponga de un presupuesto adicional para la puesta en marcha eficaz del nuevo sistema de Oficinas fuera de la Sede de la UNESCO, la reforma de la descentralización no cobrará el impulso suficiente para imprimir un cambio. Se producirán inevitables retrasos (de dos o tres bienios) antes de que los Estados Miembros puedan percibir cambios notables en el desempeño de las Oficinas fuera de la Sede como resultado del plan de acción para la descentralización. El establecimiento del nuevo sistema con las actuales limitaciones del presupuesto para las actividades fuera de la Sede puede ser incluso contraproducente y dar lugar, en los tres primeros años del periodo de transición, a una disminución de la eficacia de la UNESCO y de sus resultados sobre el terreno.

46. Por consiguiente, para lograr cambios significativos, es fundamental contar con un presupuesto inicial adicional para 2000-2003 del orden de **9 millones de dólares estadounidenses**. A título indicativo, esta cuantía puede desglosarse de la siguiente manera:

- un 50% para financiar los gastos derivados del cambio –ceses en el servicio, traslados de funcionarios, la nueva necesidad de trabajar en red, y la formación y el asesoramiento personalizado que se requerirán para transformar el sistema de las Oficinas fuera de la Sede otorgándole plenamente su nuevo carácter multidisciplinario;
- un 20% para contratar nuevos especialistas en los sectores que lo necesiten con mayor urgencia, mediante acuerdos contractuales adecuados (se podría mantener a algunos de estos especialistas en los bienios siguientes en puestos que quedarán vacantes debido a la disminución natural de los efectivos, en la Sede y fuera de la Sede); y
- 30% para sufragar los costos de los mecanismos alternativos destinados a garantizar la presencia de la UNESCO en los Estados Miembros en que se vayan suprimiendo oficinas.

47. La ejecución del plan de acción para la descentralización se iniciará de inmediato (véase el Anexo 4). Sin embargo, dado que 2001 es el segundo año del actual bienio para el cual ya se han asumido compromisos de financiación, se espera que los principales avances se produzcan en 2000-2003.

**ANEXO 1**

**Opciones preliminares para la formación de grupos de Estados Miembros\***

Región/Subregión/Grupo	Grupos	
	Opción 1	Opción 2 (3)
<b>ÁFRICA (Mapa1)</b>		
<b>1: África Meridional</b>	<p><u>Grupo 1:</u> Angola Lesotho Namibia Sudáfrica Swazilandia</p> <p><u>Grupo 2:</u> Botswana Malawi Zambia Zimbabwe</p>	<p><i>Grupo 1: ídem</i></p> <p><u>Grupo 2:</u> Botswana Malawi Mozambique Zambia Zimbabwe</p>
<b>2: África Oriental</b>	<p><u>Grupo 1:</u> Burundi Kenya República Democrática del Congo República Unida de Tanzania Rwanda Uganda</p> <p><u>Grupo 2:</u> Comoras Madagascar Mauricio Mozambique** Seychelles</p> <p><u>Grupo 3:</u> Djibuti Eritrea Etiopía Somalia</p>	<p><u>Grupo 1:</u> Burundi Kenya República Democrática del Congo Rwanda Uganda</p> <p><u>Grupo 2:</u> Comoras Madagascar Mauricio República Unida de Tanzania Seychelles</p> <p><i>Grupo 3: ídem</i></p>
** Si no se incluye en un grupo de África Meridional en el marco de la opción 2.		

**\* LECTURA DE LOS CUADROS:**

*Se observará que en la opción 1 (segunda columna) ningún Estado Miembro figura en más de un grupo. En las opciones 2 y 3 se proponen alternativas. En algunos casos, se podrían producir superposiciones con otros grupos que deberán resolverse en una etapa ulterior, en función de lo que se haya decidido previamente.*

*Se facilitan mapas a modo de referencia. En esos mapas no se indican las distintas opciones de los grupos a fin de evitar posibles confusiones.*



Región/Subregión/Grupo	Grupos	
	Opción 1	Opción 2 (3)
<b>ÁFRICA (Mapa1)</b>		
<b>3: África Central y Occidental</b>	<p><u>Grupo 1:</u> Camerún Chad Congo Gabón Guinea Ecuatorial República Centroafricana Santo Tomé y Príncipe</p> <p><u>Grupo-2:</u> Benin Gana Nigeria Togo</p> <p><u>Grupo 3:</u> Cabo Verde Gambia Guinea Guinea-Bissau Liberia Senegal Sierra Leona</p> <p><u>Grupo 4:</u> Burkina Faso Côte d'Ivoire Malí Níger</p>	<p><u>Grupo 1:</u> Camerún Congo Gabón Guinea Ecuatorial República Centroafricana Santo Tomé y Príncipe</p> <p><u>Grupo 2:</u> Benin Côte d'Ivoire Ghana Nigeria Togo</p> <p><u>Grupo 3: ídem</u></p> <p><u>Grupo 4:</u> Burkina Faso Chad Malí Níger</p>
<b>ESTADOS ÁRABES (Mapa 2)</b>		
<b>1: Magreb</b>	<p><u>Grupo 1:</u> Argelia Jamahiriya Árabe Libia Marruecos Mauritania Túnez</p>	
<b>2: Estados del Mar Rojo</b>	<p><u>Grupo 1:</u> Egipto Sudán Yemen</p>	
<b>3: Estados del Golfo</b>	<p><u>Grupo 1:</u> Arabia Saudita Bahrein Emiratos Árabes Unidos Kuwait Omán Qatar</p>	
<b>4: Estados de Oriente Medio</b>	<p><u>Grupo 1:</u> Irak Jordania Líbano República Árabe Siria (Autoridad Palestina)</p>	

Región/Subregión/Grupo	Grupos	
	Opción 1	Opción 2 (3)
<b>ASIA/PACÍFICO (Mapas 3-5)</b>		
<b>1: Asia Central y Sudoccidental</b>	<u>Grupo 1:</u> Afganistán Irán (República Islámica del) Pakistán	<u>Grupo 1:</u> Afganistán Irán (República Islámica del) Tayikistán Turkmenistán
(Mapa 3)	<u>Grupo 2:</u> Kazajstán Kirguistán Tayikistán Turkmenistán Uzbekistán	<u>Grupo 2:</u> Armenia* Azerbaiyán* Georgia* Kazajstán Kirguistán Uzbekistán
<b>2: Asia Meridional</b>	<u>Grupo 1:</u> Bangladesh Bhután India Maldivas Nepal Sri Lanka	<u>Grupo 1:</u> Bangladesh Bhután India Maldivas Nepal Pakistán** Sri Lanka
(Mapa 4)	<u>Grupo 1:</u> China Japón Mongolia República de Corea República Popular Democrática de Corea	/
<b>3: Asia Oriental y Sudoriental</b>	<u>Grupo 1:</u> Camboya Myanmar República Democrática Popular Lao Tailandia Viet Nam	
(Mapa 4)	<u>Grupo 2:</u> Filipinas Indonesia Malasia	
<b>4: Comunidad del Pacífico</b>	<u>Grupo 1:</u> Australia Fiji Islas Cook Islas Marshall Islas Salomón Kiribati Micronesia (Estados Federados de) Nauru Niue Nueva Zelandia Palau Papua Nueva Guinea Samoa Tonga Tuvalu Vanuatu	/
(Mapa 5)		
* Si no se incluye en un grupo europeo en el marco de la opción 1 (véase más abajo)		
** Si no se incluye en un grupo de Asia Central y Sudoccidental en el marco de la opción 1		

<i>Región/Subregión/Grupo</i>	Grupos	
	Opción 1	Opción 2 (3)
<b>AMERICA LATINA Y EL CARIBE</b>	<b>(Mapas 6-7)</b>	
<b>1: América Central</b>  <b>(Mapa 6)</b>	<u>Grupo 1:</u> Costa Rica El Salvador Guatemala Honduras México Nicaragua Panamá	
<b>2: Estados del Caribe</b>  <b>(Mapa 6)</b>	<u>Grupo 1:</u> Antigua y Barbuda Bahamas Barbados Belice Dominica Granada Guyana Jamaica Saint Kitts y Nevis Santa Lucía San Vicente y las Granadinas Suriname Trinidad y Tobago  <u>Grupo 2:</u> Cuba Haití República Dominicana <u>Miembros Asociados</u> Antillas Neerlandesas, Aruba, Islas Caimán, Islas Vírgenes Británicas	<u>Grupo 1:</u> Antigua y Barbuda Bahamas Barbados Belice Cuba Dominica Granada Guyana Haití Jamaica República Dominicana Saint Kitts y Nevis Santa Lucía San Vicente y las Granadinas Suriname Trinidad y Tobago
<b>3: Países Andinos</b>  <b>(Mapa 7)</b>	<u>Grupo 1:</u> Bolivia Colombia Ecuador Perú Venezuela	<b>Opción 2:</b> <u>Grupo 1:</u> Colombia Guyana* Suriname* Venezuela <u>Grupo 2:</u> Bolivia Ecuador Perú  <b>(Opción 3):</b> <u>Grupo 1:</u> Colombia Ecuador Venezuela <u>Grupo 2:</u> Bolivia Chile Perú
* <i>Si no se incluye en un grupo del Caribe.</i>		
<b>4: MERCOSUR + Chile</b>  <b>(Mapa 7)</b>	<u>Grupo 1:</u> Argentina Brasil Chile** Paraguay Uruguay	<u>Grupo 1:</u> Argentina Brasil Paraguay Uruguay
** <i>Si no se integra en el grupo "Países Andinos" con Bolivia y Perú</i>		

<i>Región/Subregión/Grupo</i>	<i>Grupos</i>	
	<i>Opción 1</i>	<i>Opción 2 (3)</i>
<b>EUROPA (Mapa 8)</b>		
<b>Grupo 1 (Mapa 8)</b>	Armenia* Azerbaiyán* Belarrús Federación de Rusia Georgia* República de Moldova Ucrania	Belarrús Federación de Rusia República de Moldova Ucrania
<b>Grupo 2 (Mapa 8)</b>	Albania Bosnia y Herzegovina Bulgaria la ex República Yugoslava de Macedonia Rumania Yugoslavia	
<p>* Si no se agrupa con los Estados Miembros de Asia Central. NB: Los Estados Miembros de Europa que no se enumeran en esta casilla serán atendidos directamente por la Sede de la UNESCO, París.</p>		

### Map 1: Africa



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

Map 2: Arab States



Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

Map 3: Central and South-West Asia



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

## Map 4: Asia



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*



Map 5: The Pacific



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

Map 6: Central America and the Caribbean



Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

Map 7: South America



Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

### Map 8: Europe



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

## ANEXO 2

### Posibles opciones para la elección de oficinas encargadas de grupo de países

Región	Subregión/Grupo	Grupo (véase Anexo I)	Posibles oficinas encargadas de grupos de países*		
			Opción 1	Opción 2 (3)	
AFRICA	1. Africa Meridional	1	Luanda, Windhoek o Pretoria	<i>idem</i>	
		2	Lusaka o Harare	Maputo, Lusaka o Harare	
	2. Africa Oriental	1	Bujumbura, Dar es-Salaam, Kinshasa, Nairobi o Kigali	Bujumbura, Kinshasa, Nairobi o Kigali	
		2	Maputo	Dar es-Salaam	
		3	Addis Abeba	<i>idem</i>	
	3. Africa Central y Occidental	1	Yaundé, Bangui, Brazzaville o Libreville	<i>idem</i>	
		2	Porto Novo, Acra o Abuja	Abidján, Porto Novo, Acra o Abuja	
3		Conakry o Dakar	<i>idem</i>		
4		Abidján, Uagadugú o Bamako	<i>idem</i>		
ESTADOS ARABES	1. Magreb	1	Rabat o Túnez	--	
	2. Estados del Mar Rojo	1	El Cairo	--	
	3. Estados del Golfo	1	Doha	--	
	4. Estados de Oriente Medio	1	Ammán, Beirut o Ramallah	--	
ASIA Y EL PACIFICO	1. Asia Central	1	Teherán o Islamabad	Teherán	
		2	Almaty o Tashkent	<i>idem</i>	
	2. Asia Meridional	1	Dhaka, Nueva Delhi o Katmandú	Dhaka, Nueva Delhi, Katmandú o Islamabad	
		3. Asia Oriental y Sudoriental	1	Beijing	--
			2	Phnom Penh, Bangkok o Hanoi	--
	3 **	Yakarta	--		
4. Pacífico	1	Apia	--		
AMERICA LATINA Y EL CARIBE	1. América Central	1	San José, San Salvador, Ciudad de Guatemala, Ciudad de México o Ciudad de Panamá	--	
	2. Estados del Caribe	1	Bridgetown, Kingston, La Habana, Santo Domingo, Puerto Príncipe o Puerto de España	--	
	3. Países Andinos	1	La Paz, Quito, Lima o Caracas	Caracas ( <b>Opción 3:</b> Caracas o Quito)	
		2	--	La Paz, Quito o Lima ( <b>Opción 3:</b> La Paz, Santiago o Lima)	
	4. Países del MERCOSUR y Chile	1	Buenos Aires, Brasilia, Santiago, Asunción o Montevideo	Buenos Aires, Brasilia, Asunción o Montevideo	
EUROPA	Grupo I	1	Moscú	<i>idem</i>	
	Grupo II	1	Bucarest, Sarajevo	--	

\* Las "opciones" se refieren a las opciones para la formación de grupos de países que figuran en el Anexo I. Los nombres de ciudades corresponden a oficinas existentes en los distintos grupos de países y que podrían ser designadas para atenderlos.

\*\* Se cerrará la oficina de Kuala Lumpur que corresponde a este grupo de países.

### **ANEXO 3**

#### **Bases e hipótesis para calcular los costos de la estrategia de grupos de países en dos niveles**

- 1) El cálculo de los costos del actual sistema de Oficinas fuera de la Sede se basa en las asignaciones presupuestarias realizadas para el bienio 2000-2001 (30 C/5).
- 2) Sólo se calculan los gastos de personal.
- 3) Se conservaría el nivel actual de los costos indirectos (de funcionamiento y mantenimiento de las oficinas).
- 4) Existirán 23 oficinas encargadas de grupos de países en las cuatro regiones siguientes: Africa, Estados Árabes, Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe. Los costos se calculan sobre la base de los costos de la opción más onerosa de cada región.
- 5) En la quinta región, Europa, una de las cuatro oficinas existentes se ascenderá a la categoría de oficina encargada de un grupo de países, lo que acarreará costos adicionales, y se mantendrá el nivel actual de todos los demás costos. Se atenderá directamente desde París a todos los países de Europa Occidental y probablemente a algunos de Europa Oriental.
- 6) Para efectuar los cálculos se ha utilizado la configuración de la plantilla que se presenta en el párrafo 19 del texto principal.
- 7) Se conservarán las oficinas regionales actuales y los distintos asesores regionales pasarán a formar parte de oficinas encargadas de grupos de países, y eventualmente de oficinas regionales virtuales.
- 8) Cada oficina regional contará con el siguiente número de funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico: 5 para educación y ciencia y 3 para ciencias sociales y humanas, cultura y comunicación e información.
- 9) De las oficinas establecidas en los nueve países muy poblados, 3 se convertirán en oficinas encargadas de grupos de países y otras 6 seguirán siendo de ámbito nacional. Cada una de estas últimas incluirá la combinación de personal básica de 4 funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico y 8 funcionarios locales.
- 10) Los costos de cese en el servicio se estimarán sobre la base de los costos actuales de cada subregión.
- 11) Los costos medios de rotación entre la Sede y el terreno y entre Oficinas fuera de la Sede se basan en las rotaciones de personal reales que tuvieron lugar durante 1998-1999 (esto es, 50 % de rotaciones entre la Sede y el terreno y 50 % entre Oficinas fuera de la Sede).



**160ª reunión**

160 EX/6  
Parte III Corr.  
PARIS, 29 de septiembre de 2000  
Español solamente

Punto 3.1.2 del orden del día provisional

**INFORME DEL DIRECTOR GENERAL  
SOBRE EL PROCESO DE REFORMA Y CALENDARIO DE APLICACIÓN,  
COMPRENDIDOS LOS ASPECTOS FINANCIEROS PERTINENTES  
Y SUS REPERCUSIONES EN LOS FUTUROS PRESUPUESTOS  
DE LA ORGANIZACIÓN**

**PARTE III**

**DESCENTRALIZACION**

**CORRIGENDUM**

En el párrafo 23 del documento, segunda oración, sustitúyase “para reconvertirla eficazmente en” por “para que cumpla efectivamente las funciones de”.



**160ª reunión**

160 EX/6  
Parte III Corr.2  
PARÍS, 6 de octubre de 2000  
Original: Español e inglés

Punto 3.1.2 del orden del día provisional

**INFORME DEL DIRECTOR GENERAL  
SOBRE EL PROCESO DE REFORMA Y CALENDARIO DE APLICACIÓN,  
COMPRENDIDOS LOS ASPECTOS FINANCIEROS PERTINENTES  
Y SUS REPERCUSIONES EN LOS FUTUROS PRESUPUESTOS  
DE LA ORGANIZACIÓN**

**PARTE III**

**DESCENTRALIZACIÓN**

**CORRIGENDUM 2**

En el Anexo 1, pág. 12, Mapa 7, América del Sur, léase en la parte inferior:

“Falkland Islands/Islas Malvinas”, “South Georgia and the South Sandwich Islands/Islas Georgias del Sur y Sandwich del Sur”.

Map 7: South America



Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

\* The Falkland Islands/Islas Malvinas, South Georgia and the South Sandwich Islands/Islas Georgias del Sur y Sandwich del Sur are the subject of a sovereignty dispute between the Governments of Argentina and the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland.

## 160ª reunión

160 EX/6

Parte IV

PARÍS, 5 de septiembre de 2000

Original: Inglés

### Punto 3.1 del orden del día provisional

## **INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE EL PROCESO DE REFORMA Y CALENDARIO DE APLICACIÓN, COMPRENDIDOS LOS ASPECTOS FINANCIEROS PERTINENTES Y SUS REPERCUSIONES EN LOS FUTUROS PRESUPUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

### **PARTE IV**

### **CONCLUSIONES**

#### **RESUMEN**

Tras exponer las líneas maestras de la reforma al Consejo Ejecutivo en su 159ª reunión (documento 159 EX/5) y de conformidad con la Decisión 159 EX/3.1.2, el Director General presenta un plan de acción y un calendario de las reformas, junto con sus repercusiones financieras en el presupuesto de la Organización.

En la Parte IV figura una recapitulación de los distintos aspectos del proceso de reforma y un proyecto de decisión que abarca las cuatro partes del documento 160 EX/6.

Proyecto de decisión: párrafo 8.

## CONCLUSIONES

1. En las tres primeras partes de este informe, el Director General presentó los planes de acción y los calendarios de reforma de la Secretaría en relación con la política de personal, la estructura y el sistema de gestión, y la descentralización.
2. Cabe recordar, empero, que la principal finalidad de la reforma es modificar las orientaciones del programa de la UNESCO para mejorar su eficacia y su pertinencia con respecto a las necesidades de los Estados Miembros.
3. Reorientar la acción de la UNESCO y aumentar su eficacia y eficiencia exigirá una nueva cultura de trabajo que toda la Secretaría deberá adoptar y que tardará en arraigar. Los procedimientos de trabajo y los métodos de gestión nuevos sólo podrán ser eficaces cuando el personal los adopte plenamente. Al mismo tiempo, para que las nuevas orientaciones del programa aporten los resultados esperados, éstas deben ser apoyadas mediante “herramientas” de aplicación reformadas: recursos humanos revitalizados, sistemas de gestión, procedimientos administrativos y estructuras modernizados, comprendidas una red de Oficinas fuera de la Sede racionalizada y una infraestructura técnica adecuada.
4. Si bien todos estos objetivos no pueden lograrse de inmediato, se deberán hacer esfuerzos por acelerar el proceso. Esos esfuerzos tienen un costo. Por tal razón, en sus propuestas preliminares sobre el Proyecto de Programa y Presupuesto para 2002-2003 (160 EX/5) el Director General no contempla una reducción de los gastos de personal. Está convencido, y la experiencia de muchas otras organizaciones lo demuestra, que la revitalización no es compatible con una reducción de la plantilla.
5. Por consiguiente, el Director General se ha propuesto determinar los recursos suplementarios que serán necesarios durante el próximo bienio para aplicar los distintos componentes de la reforma que se exponen en las Partes I, II y III de este informe. Cabe destacar, empero, que la asignación de tales recursos suplementarios será una inversión destinada únicamente a potenciar el proceso de reforma.
6. Se estima que el importe total de tales recursos suplementarios es de **17 millones de dólares**, de los cuales 5 millones para la política de personal, 3 millones para los sistemas de gestión y 9 millones para la descentralización.
7. En sus propuestas preliminares sobre el Proyecto de Programa y Presupuesto para 2002-2003 (documento 160 EX/5), el Director General presenta una propuesta sobre la manera de conseguir los fondos necesarios para la reforma en ese periodo limitado decisivo.
8. El Consejo Ejecutivo podría adoptar el proyecto de decisión siguiente:  
  
El Consejo Ejecutivo,
  1. Habiendo examinado el documento 160 EX/6 (Partes I, II, III y IV),
  2. Recordando los Artículos IV.B.2 y V.B.6 b) de la Constitución relativos a las funciones de la Conferencia General y del Consejo Ejecutivo,

3. Recordando asimismo las Resoluciones 30 C/70, 30 C/72, 30 C/83 y 30 C/84, así como su Decisión 159 EX/3.1.2, relativas a asuntos de personal y a los métodos de trabajo de la Organización,
4. Toma nota del plan de acción y el calendario de aplicación de la nueva política de personal basada en una contratación dinámica, en criterios de evaluación profesional basados en la competencia, en una política activa de fomento profesional, en programas de formación intensivos y específicos y en modalidades de funcionamiento modernas;
5. Apoya la propuesta de asignar importantes recursos financieros (del orden del 2% de los gastos de personal en 2002-2003 y del 3% de los gastos de personal en 2004-2005) a la formación del personal, que es decisiva para la revitalización de los recursos humanos de la Organización;
6. Toma nota de que los costos suplementarios de la reforma de los recursos humanos se estiman en 5 millones de dólares para el bienio 2002-2003;

## II

7. Toma nota con satisfacción de los esfuerzos que ha hecho el Director General para racionalizar la estructura de la Secretaría y reducir el número de funcionarios en las categorías superiores a fin de que la plantilla tenga una estructura más equilibrada;
8. Toma nota además del plan de acción y el calendario de introducción de un sistema de gestión moderno para lograr una delegación de autoridad y una rendición de cuentas efectivas en la Secretaría;
9. Toma nota también de que se requerirán recursos suplementarios, estimados en 3 millones de dólares, para sufragar los gastos relacionados con la reforma de los sistemas de gestión;

## III

10. Apoya los principios básicos de la reforma de la descentralización, cuya finalidad es establecer una red racional de Oficinas fuera de la Sede, apoyada por políticas de personal pertinentes y una estructura central en la Sede;
11. Apoya además el enfoque de dos niveles de la estrategia de los grupos de países, a saber:
  - i) *oficinas para grupos de países* al servicio de un número razonable de Estados Miembros, encargadas de la ejecución de programas en los planos nacional y subregional;
  - ii) *oficinas regionales* constituidas a partir de las actuales Oficinas Regionales que sirvan de polos de competencias para respaldar a las oficinas de grupo de países y ejecutar y coordinar programas regionales en las distintas esferas de competencia de la UNESCO;

12. Conviene en que se debe mantener, a título excepcional, un número limitado de *oficinas al servicio de un solo país*, en particular en los países del grupo de los nueve países más poblados, de conformidad con los criterios que figuran en el párrafo 25 de la Parte III;
13. Encomia la voluntad del Director General de mantener una presencia continua de la UNESCO en los Estados Miembros donde se cierren oficinas, escogiendo en cada caso la opción más económica que garantice una ejecución efectiva de los programas y proyectos de la UNESCO;
14. Invita al Director General a tener plenamente en cuenta las opiniones de los Estados Miembros y las que formule el Consejo Ejecutivo en su presente reunión sobre la elección de los grupos de Estados Miembros;
15. Concuerda con los criterios de selección de las Unidades fuera de la Sede que servirán de oficinas de grupo de países;
16. Toma nota con satisfacción de las medidas especiales que prevé el Director General en favor del personal local cuyos contratos deberán rescindirse en caso de cierre de una oficina;
17. Toma nota de que se requieren recursos suplementarios para 2002-2003, estimados en 9 millones de dólares, para crear y sostener el impulso necesario de la reforma de la descentralización;

#### IV

18. Respalda la propuesta del Director General de potenciar el proceso de reforma mediante la asignación de un presupuesto inicial estimado en 17 millones de dólares para 2002-2003;
19. Insta al Director General a iniciar lo antes posible la ejecución de los planes de acción de reforma de la política de personal, la estructura de la Secretaría, los sistemas de gestión y la descentralización, y a presentarle un informe al respecto en su 161ª reunión.