



**CBD**



## **Convenio sobre la Diversidad Biológica**

Distr.  
GENERAL

UNEP/CBD/COP/12/28  
11 de septiembre de 2014

ESPAÑOL  
ORIGINAL: INGLÉS

### **CONFERENCIA DE LAS PARTES EN EL CONVENIO SOBRE LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA**

Duodécima reunión

Pyeongchang, República de Corea, 6 a 17 de octubre de  
2014

Tema 9 del orden del día provisional\*

### **INFORME DEL SECRETARIO EJECUTIVO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONVENIO: EXAMEN DE FUNCIONES**

*Nota del Secretario Ejecutivo*

#### **INTRODUCCIÓN**

1. La Conferencia de las Partes (COP), en su decisión COP-XI/31, párrafo 25, pidió al Secretario Ejecutivo que lleve a cabo un examen a fondo del funcionamiento de la Secretaría, en consulta con el Director Ejecutivo del PNUMA, con miras a actualizar su estructura y la clasificación de puestos conforme al enfoque de aplicación por las Partes del Plan Estratégico, y que informe a las Partes en la 12ª reunión de la Conferencia de las Partes. En el párrafo 29 de dicha decisión XI/31, las Partes invitaron al Secretario Ejecutivo a tomar en cuenta la necesidad de hacer exámenes periódicos de la clasificación de los puestos de personal, sujeto al Reglamento y Estatuto del Personal de las Naciones Unidas y dentro de los límites de los puestos disponibles, incluyendo la actualización a categorías superiores e inferiores, tomando en consideración el examen de funcionamiento al que se hace referencia en el párrafo 25 dando prioridad al examen del puesto para presentación de informes nacionales y a hacerlo de manera oportuna.

2. Como respuesta, la Secretaría inició un ejercicio exhaustivo en abril de 2013, que incluía la redacción y culminación de unos términos de referencia conjuntamente con el PNUMA. El proceso conllevó también la búsqueda y obtención de financiación externa, que recibió los compromisos del PNUMA y del Gobierno de Suiza. Tras recibirse estos compromisos de financiación, los anuncios de los contratos de asesoría para realizar el examen funcional se lanzaron en los portales de Red de la Secretaría, el PNUMA, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi (UNON), la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y la Secretaría del Fondo Multilateral de las Naciones Unidas (UNMFS).

---

\* UNEP/CBD/COP/12/1/Rev.1

3. Tras un proceso de selección transparente y competitivo se seleccionó a una empresa de asesoría de gestión, Universal Management Group, que goza de amplia experiencia en el sistema de las Naciones Unidas, para acometer el examen de las funciones. Las tareas del Universal Management Group comenzaron de hecho el 15 de diciembre de 2013. El 9 de mayo de 2014 se produjo un informe provisional, al que siguió un informe sobre la marcha de las actividades el 5 de junio de 2014. Este último informe se presentó a la quinta reunión del Grupo de Trabajo especial de composición abierta sobre la revisión de la aplicación del Convenio como documento UNEP/CBD/WGRI/ 5/INF/16/Rev.1. El informe final de los asesores sobre el examen de las funciones de la Secretaría, en el que se recomienda un proceso bietápico para la transformación de la Secretaría, está a disposición de la Conferencia de las Partes en el documento de información UNEP/CBD/COP/12/INF/26. Como se recoge en el informe, la primera fase es la culminación del informe propiamente dicho en Agosto de 2014, previéndose que la fase de transición que se propone para la implantación de las recomendaciones, sujeto a la decisión de las Partes en su 12ª reunión, concluya durante el bienio 2015-2016.

4. La presente nota facilita los antecedentes, reseña y situación del proceso de examen funcional. En la sección II se recoge un resumen de los antecedentes de la actual estructura de la Secretaría, incluida su evolución. En la sección III se reseñan los pormenores del proceso de examen funcional incluyendo el planteamiento general, las esferas de ampliación de responsabilidades de la Secretaría, las implicaciones del Plan Estratégico para la Diversidad Biológica 2011-2020 y las Metas de Aichi, los puntos fuertes y prioridades, la idoneidad estructural, las realidades sobre los recursos, las consideraciones internas sobre gestión y planificación, las conclusiones, las recomendaciones de la primera fase del examen de las funciones y las sugerencias al respecto de las ventajas comparativas de la Secretaría. En la sección IV se plantea un proceso para el plan de transición, cambio y aplicación de las medidas que se recomiendan. En la última sección se recogen algunos elementos de un Proyecto de decisión para la consideración de la Conferencia de las Partes en su 12ª reunión.

## II. ANTECEDENTES

5. La Secretaría se creó, de conformidad con el artículo 24 del Convenio, para acometer las siguientes funciones principales: a) organizar las reuniones de la Conferencia de las Partes previstas en el artículo 23, y prestar los servicios necesarios; b) desempeñar las funciones que se le asignen en los protocolos; c) preparar informes acerca de las actividades que desarrolle en desempeño de sus funciones en virtud del presente Convenio, para presentarlos a la Conferencia de las Partes; d) asegurar la coordinación necesaria con otros órganos internacionales pertinentes y, en particular, concertar los arreglos administrativos y contractuales que puedan ser necesarios para el desempeño eficaz de sus funciones; y e) desempeñar las demás funciones que determine la Conferencia de las Partes. Estas funciones básicas se han visto complementadas por un gran número de peticiones dirigidas a la Secretaría enmarcadas en las decisiones de las diversas reuniones de la Conferencia de las Partes y de sus órganos subsidiarios. En consecuencia, desde 1994 hasta la fecha, la Secretaría ha evolucionado para ejecutar programas y someter funciones en apoyo a las Partes, según los dictámenes de prioridades de dichas Partes. Dado el incremento de actividades en el programa y la contratación del personal necesario para atender al servicio de tales programas, la Secretaría ha desarrollado una estructura en función de tales programas que necesita ser actualizada para poder responder a los actuales requisitos de las Partes.

6. En el marco de una decisión anterior, la COP, en el párrafo 33 de su decisión COP-VIII/31, autorizó al Secretario Ejecutivo a examinar las atribuciones para los puestos de la Secretaría con miras a ajustar la distribución del personal para satisfacer los nuevos retos con los que se enfrenta el Convenio y para asegurar el funcionamiento eficaz de la Secretaría. Esta decisión se tomó para asegurar la capacidad de la Secretaría para poder ejercer su mandato en el marco de la nueva etapa de una aplicación mejorada del Convenio.

7. A tenor de la decisión COP-XI/31 de la COP citada anteriormente, en su párrafo 25, dicha COP pidió al Secretario Ejecutivo, que lleve a cabo un examen a fondo del funcionamiento de la Secretaría, en consulta con el Director Ejecutivo del PNUMA, con miras a actualizar su estructura y la clasificación de puestos conforme al enfoque de aplicación por las Partes del Plan Estratégico, y que informe a las Partes en la 12ª reunión de la Conferencia de las Partes.

8. La Secretaría, en su respuesta a la decisión, redactó el siguiente mandado en colaboración con el PNUMA atinente al examen del funcionamiento:

- a) Reunir las actividades prioritarias para la Secretaría partiendo de los Planes Estratégicos tanto del Convenio sobre la Diversidad Biológica como del Protocolo de Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología, sus programas de trabajo y las decisiones de las Partes;
- b) Considerar los vínculos entre el Convenio y sus Protocolos desde una perspectiva no solo administrativa sino también substantiva;
- c) Identificar las funciones necesarias para facilitar el apoyo a las Partes en la aplicación de sus prioridades, además de facilitar la función central de la Secretaría como se prevé en el artículo 24 del Convenio; teniendo presente las necesidades previstas para un futuro próximo, en especial la de alianzas estratégicas que aporten el apoyo sinérgico necesario para respaldar a las Partes; y determinar la serie de pericias y experiencia de la plantilla necesarios para ejecutar tales funciones;
- d) Identificar las duplicaciones o solapes y las sinergias potenciales entre los diferentes programas y actividades: ya sea entre las actividades centrales o en el seno de las mismas;
- e) Evaluar los logros confrontándolos con los resultados previstos o las prácticas idóneas respecto de las actividades englobando en ello a las últimas cinco reuniones de las Partes, incluidos los ejemplos pertinentes que arrojen las secretarías de otras convenciones o convenios y organizaciones según fuere apropiado;
- f) Evaluar los procesos administrativos y financieros acometidos hasta la fecha y sugerir los cambios adicionales, según sea necesario, con miras a simplificar y fortalecer la toma de decisiones y la rendición de cuentas con objeto de dotar a las Partes de un apoyo de gran calidad;
- g) Asistir al Convenio y a sus Protocolos en la preparación de una estructura organizativa fundamentada en los grupos funcionales, prioridades y prácticas idóneas;
- h) Evaluar la sostenibilidad financiera de los costos y la asignación apropiada de los recursos disponibles a fin de asegurar el apoyo pleno y puntual que la Secretaría pueda prestar a las Partes en la aplicación del Convenio y de sus Protocolos;
- i) Reconocer el hecho de que la expectativa que emana de la Secretaría ha crecido a lo largo del tiempo en lo tocante al ámbito y calidad de las funciones a ejecutar, habilitando así la necesidad de ampliar y gestionar las alianzas para prestar el apoyo que necesitan las Partes.

### **III. EL PROCESO DE EXAMEN DE FUNCIONES**

#### **A. Planteamiento general**

9. Tras una sesión general inicial con la Secretaría, los asesores de gestión señalaron que la Secretaría necesitaba un ejercicio más dinámico y estratégico para emplazarse en una posición desde la que poder confrontar los desafíos inherentes en la adopción del Plan Estratégico para la Diversidad Biológica y las Metas de Aichi correspondientes. Así pues, los asesores adoptaron una amalgama de evaluación puntera del programa y metodologías con un proceso de diagnósticos de naturaleza altamente participativa. Estas metodologías conllevaron una combinación de técnicas de autoevaluación, junto con un análisis participativo que resultó en un análisis en el que la “aceptación colectiva” y la participación en el proceso se constituyó en elemento central.

10. A la hora de abordar el futuro de la Secretaría en lo que respecta a sus funciones y conformación, los asesores de gestión hicieron hincapié en la importancia de la “forma” (estructura organizativa) seguido de la “función” (las singulares ventajas comparativas de la Secretaría y sus funciones y responsabilidades). El planteamiento permitió a la plantilla y a los gestores trabajar juntos para identificar los puntos fuertes y los retos a los que se enfrenta la Secretaría. Se siguieron las siguientes técnicas en la recogida de datos sobre las ventajas comparativas y los desafíos a los que se enfrenta la Secretaría: entre otros, talleres sobre las deficiencias fundamentados en el análisis para la plantilla y de gestión fundamentados en la cartografía de los resultados; examen institucional y organizativo fundamentado en la evaluación, sondeo de los empleados, sondeos de puntos focales y entrevistas a las partes interesadas directas de carácter externo.

## **B. Resultados**

11. Partiendo de los datos que arrojó la aplicación de las técnicas antedichas, se obtuvieron los resultados que se indican seguidamente:

- a) Existe un acuerdo generalizado de que en el transcurso del pasado decenio, la COP ha ampliado efectivamente el mandato de la Secretaría siguiendo un proceso de incrementación del número de decisiones individuales que requieren el respaldo de la Secretaría.
- b) El Plan Estratégico y sus Metas de Aichi se contemplan como un desplazamiento paradigmático significativo de la forma en la que el Convenio en general y sus Protocolos en particular se conceptualizan en el plano mundial, abriendo nuevas oportunidades para que la Secretaría pueda fortalecer su papel de respaldo a la implantación.
- c) Se reconoce distintivamente que la adopción del Plan Estratégico requiere del establecimiento de nuevas formas de alianzas.
- d) La falta de un marco de planificación a medio plazo en todo el ámbito de la Secretaría restringe su capacidad para capitalizar de las oportunidades inherentes en el Plan Estratégico y sus Metas de Aichi.
- e) El sondeo interno de la plantilla arroja el grado en el que el personal, en su conjunto, respalda la necesidad que tiene la Secretaría de articular y dotarse así misma de una mejor visión.
- f) La Secretaría podría beneficiarse de un planteamiento más actual de elaboración y presentación de informes de sus resultados para así poder demostrar mejor la importancia de las funciones que lleva a cabo en apoyo del Convenio en su conjunto y en la aplicación del Plan Estratégico y sus Metas de Aichi.
- g) La actual estructura de la Secretaría no utiliza al máximo los recursos de categoría profesional, específicamente por existir una tendencia a disgregar los recursos entre diversas unidades.

- h) El planteamiento vigente ante el emplazamiento organizativo de los servicios informáticos y de gestión del conocimiento, aunque de carácter puntual, no ha demostrado ser precisamente óptimo.
- i) La actual estructura organizativa de la Secretaría no dispone de un centro de planificación corporativa, limitando así la capacidad de la Secretaría para planificar colectivamente.
- j) Aunque la estructura organizativa está bien diseñada, el grado de los servicios administrativos, financieros y de recursos humanos de los que se dispone a fechas de hoy es probablemente inadecuado para poder hacer frente a la creciente demanda.
- k) El mayor nivel de demanda que se plantea a la Secretaría ha resultado en una percepción de escasez de recursos, lo que pone en peligro la eficacia de la Secretaría en todo su conjunto.
- l) La serie de pericias de la actual plantilla de la Secretaría es probablemente adecuada para poder hacer frente a los nuevos retos, aunque, como consecuencia de su fragmentación, dichas pericias no se han desplegado idóneamente.
- m) A fechas de hoy no es posible determinar la naturaleza de los nuevos puestos que pueden verse implicados en una reorientación estructural de la Secretaría
- n) La Secretaría no dispone de un enfoque normalizado para su planificación interna
- o) Los enfoques actuales ante las comunicaciones internas y la participación informativa en el marco de la Secretaría tiene de limitar la efectividad y las oportunidades de sinergias.

### C. Conclusiones

12. Es el punto de vista de los asesores de gestión que la Secretaría tiene la capacidad para enfrentarse a los retos inherentes a la adopción del Plan Estratégico para la Diversidad Biológica y sus Metas de Aichi. El reconocimiento por parte de la plantilla y de la gestión de la naturaleza transformadora del Plan Estratégico y de sus Metas de Aichi indica el grado en el que la Secretaría, en su conjunto, ha adoptado un planteamiento constructivo y progresivo ante la vertebración de la naturaleza de su trabajo durante el resto del Plan Estratégico. Los asesores de gestión señalaron que sin entrometerse en la autoridad fundamental de las Partes asentada en la COP, como se recoge claramente en el Convenio, la Secretaría tiene una responsabilidad profesional de informar a dicha COP de sus esferas de ventajas comparativas, de forma que esta COP pueda enfocar mejor y priorizar su trabajo.

13. Los asesores de gestión arrojaron como conclusiones generales que:

- a) Existe un acuerdo general entre las partes interesadas directas de carácter externo, tanto en los puntos focales como entre las partes interesadas fundamentales, de que si bien la tarea de la Secretaría tiene valía y es bien apreciada, se beneficiaría de un mayor grado de orientación estratégica.
- b) La Secretaría, al vertebrar sus ventajas comparativas estaría en mejor posición de respaldar a las Partes en su aplicación del Plan Estratégico y de sus Metas de Aichi
- c) La Secretaría se beneficiaría de la vertebración de una herramienta marco de resultados para habilitarla a enlazar los elementos de un plan operativo a medio plazo destinado a las realidades prácticas propias de su gestión.

- d) La Secretaría se beneficiaría de una renovación de su concepción organizativa cuya arquitectura se fundamente en sus esferas de ventaja comparativa.

14. En sus conclusiones generales, los asesores de gestión señalaron que, en general, la Secretaría constituye una organización que funciona bien y que se enfrenta a una serie de desafíos pluridimensionales respecto de su capacidad para realizar su trabajo durante la segunda mitad del Decenio de las Naciones Unidas sobre la Diversidad Biológica. Algunos de estos retos son de naturaleza existencial, tales como la vertebración de una visión para responder a sus funciones y responsabilidades en rápida evolución; mientras que otros corresponden a cómo utilizar mejor los actuales recursos para abordar nuevos desafíos.

#### **D. Recomendaciones**

15. Los asesores de gestión y el equipo directivo de la Secretaría, sirviéndose de los talleres organizados por dichos asesores, han reconocido que el examen de las funciones dota a dicha Secretaría con una oportunidad singular para concienciarse de su pertinencia, su sostenibilidad y de la naturaleza de sus contribuciones y apoyo a las Partes en el Convenio y a sus Protocolos.

16. Las recomendaciones específicas que en gran medida abordan consideraciones estratégicas y se prevé transformen la Secretaría para cumplir con sus responsabilidades durante el resto del Decenio sobre la Diversidad Biológica son, entre otras, como se indica *infra*:

- a. Identificar las ventajas comparativas y los nichos programáticos de la Secretaría que estarían mejor emplazadas para asistir a las Partes en su aplicación del Plan Estratégico y sus Metas de Aichi;
- b. Desarrollar un marco de resultados operativos a medio plazo dotado de su mecanismo de vigilancia y evaluación para poder vertebrar y medir mejor el apoyo que la Secretaría presta a las Partes;
- c. Desarrollar un nuevo diseño organizativo que fundamentará su estructura en las esferas de ventaja comparativa de la Secretaría
- d. Implantar mejoras en la gestión interna para mejorar la eficacia general.

#### **E. Ventajas comparativas**

17. Las conclusiones generales son que los principales desafíos a los que se enfrenta la Secretaría durante el resto del Decenio sobre la Diversidad Biológica están directamente relacionados con la adaptación de su trabajo para prestar un apoyo eficaz de carácter general para la aplicación del Convenio y de sus Protocolos y, específicamente, del Plan Estratégico para la Seguridad de la Biotecnología y el Plan Estratégico para la Diversidad Biológica y sus Metas de Aichi. Los análisis de los formatos de planificación de la Secretaría, sus procesos de trabajo, la naturaleza de la carga de su trabajo, y su estructura organizativa muestran que la Secretaría no es plenamente “idónea” dada las demandas de los Planes Estratégicos. La lista de las ventajas comparativas dota a las Partes con una introspección a las esferas en las que la Secretaría es fuerte y puede jugar un papel significativo y catalizador en apoyo de la aplicación general del Convenio y de sus Protocolos.

18. El estudio sobre las esferas de ventajas comparativas de la Secretaría viene respaldado por otras fuentes de datos, a saber: entrevistas a 34 partes interesadas importantes, sesiones en profundidad mantenidas con el equipo de gestión de la Secretaría, individual y colectivamente, talleres confidenciales y análisis comparativo ejecutado por los asesores.

19. Partiendo de esta amplia gama de fuentes informativas, los asesores identificaron como esferas principales de ventajas comparativas o nichos profesionales de la Secretaría lo siguiente, a saber:

- a) Actuación como autoridad para la convocación de las Partes y de otros;
- b) Fomento de la integración;
- c) Respaldo a la aplicación de las Partes y de otras partes interesadas;
- d) Implantación de tareas de vigilancia.

20. Los asesores de gestión reconocieron también el papel de la Secretaría en la subcontratación exterior de una gama información científica y técnica a la que la **Secretaría aportó un valor añadido al contextualizarla respecto de las consideraciones sobre la diversidad biológica y la seguridad de la biotecnología**. Además, los asesores reconocieron el papel crucial de los servicios de información y gestión del conocimiento como una función principal en el seno de la Secretaría, habida cuenta de las tendencias actuales.

#### IV. PROCESO PARA EL PLAN DE TRANSICIÓN, CAMBIO Y APLICACIÓN

##### A. Implantación de los resultados que arroja el examen de las funciones

21. En sus recomendaciones de cambio, los asesores de gestión hicieron hincapié en que el próximo bienio 2014-2016 requiere considerarse como de transición en relación a la naturaleza del trabajo de la Secretaría y su diseño organizativo. Se señaló que el calendario para el examen de las funciones –enero a agosto de 2014–, y la naturaleza participativa del proceso que llega hasta agosto de 2014, creó desafíos de calendario para su presentación a las reuniones de las Partes en octubre de 2014.

22. Se señaló también que el resultado del diagnóstico y análisis del trabajo de la Secretaría mediante el examen de las funciones, arrojó que las tareas de priorización y enfoque son centrales tanto para el estudio electrónico externo como para la serie de entrevistas a las partes interesadas clave. Hubo además un consenso entre todos los grupos de que la función de la Secretaría es la de intermediación, apoyo a las Partes, catalizador para las Partes y otras partes interesadas, y la de facilitar foros para que las Partes y otros, en sus esfuerzos individuales y colectivos, respondan al Plan Estratégico a fin de poder cumplir las Metas de Aichi.

23. Se recomendó que la Secretaría desarrollara el marco de resultados a medio plazo a fin de realzar las esferas en las que dicha Secretaría goza de una ventaja comparativa y allí donde, dadas sus capacidades, puede respaldar mejor a las Partes y facilitar sus tareas en su larga misión estratégica de alcanzar los objetivos del Plan Estratégico para la Diversidad Biológica, el Plan Estratégico para la Seguridad de la Biotecnología y la consecución de las Metas de Aichi. El marco de resultados a medio plazo no habrá de concebirse ni diseñarse solamente para fortalecer la gestión y aportar capacidad a la Secretaría, sino también para asesorar a las Partes sobre los puntos fuertes comparativos de dicha Secretaría, de forma que las propias Partes lleguen a la conclusión de cómo poner a trabajar dichos puntos fuertes. Al final del informe de los asesores de gestión (UNEP/CBD/COP/12/INF/26) se adjunta un marco **indicativo** que incluye una visión para la Secretaría y una declaración de misión para el equilibrio del Decenio para la Diversidad Biológica.

##### B. Medidas a tomar por el Secretario Ejecutivo

24. Ya en 2012, el Secretario Ejecutivo inició cambios organizativos **provisionales** en la Secretaría para realzar el papel de respaldo a las Partes en cumplimiento de la aplicación del Convenio y de sus

Protocolos. Se ha subrayado siempre el papel de la Secretaría en su calidad de agente de apoyo a las Partes en sus labores de aplicación y no como agente de aplicación autónomo.

25. En el caso de la estructura básica que se propone para la Secretaría, el diseño vincula **forma con función** a fin de reflejar las esferas de ventajas comparativas y el marco de resultados a medio plazo que se propone en el ámbito de un plan operativo a medio plazo. Un nuevo diseño organizativo para la Secretaría integrará, en la medida de lo que sea factible, todas las funciones y tareas específicas individuales que sean conexas a sus funciones principales.

26. Partiendo de los resultados que se recogen en el informe de los asesores, el Secretario Ejecutivo ha decidido acometer las siguientes medidas ulteriores:

- a) Implantar una mejora en la gestión interna de forma que se mejore la eficacia general;
- b) Desarrollar e implantar un plan operativo a medio plazo para la Secretaría, y un marco de gestión impulsado por resultados para vigilar dicha implantación;
- c) Culminar la actualización de la estructura de la Secretaría en consonancia con el plan operativo a medio plazo.

27. A fin de culminar las peticiones que se recogen en los párrafos 25 y 29 de la decisión XI/31, el Secretario Ejecutivo actualizará también las categorías de los puestos, bajo consulta con el Director Ejecutivo del PNUMA y sujeto al Reglamento y Estatuto del Personal de las Naciones Unidas, y a la luz de la estructura actualizada de la Secretaría.

28. En el anexo al presente documento se recoge un programa calendario para la implantación de estas medidas.

## V. ELEMENTOS PARA LA REDACCIÓN DE UN PROYECTO DE DECISIÓN QUE SE SUGIEREN

### *La Conferencia de las Partes,*

1. *Toma nota* del informe del Secretario Ejecutivo sobre la administración del Convenio y, en concreto, sobre el examen de las funciones, tal y como se recoge en el documento UNEP/CBD/COP/12/28.
2. *Pide* al Secretario Ejecutivo que, con miras a culminar las peticiones que se recogen en los párrafos 25 y 29 de la decisión XI/31, implante las medidas citadas en los párrafos 26 y 27 del documento UNEP/CBD/COP/12/28 con arreglo al calendario que se recoge en el anexo al presente documento, y que informe a una reunión del Grupo de Trabajo especial de composición abierta sobre la revisión de la aplicación del Convenio<sup>1</sup> con anterioridad a la 13ª reunión de la Conferencia de las Partes.

---

<sup>1</sup> Al Órgano Subsidiario de Aplicación, de haberse establecido.





*Anexo*

**PROYECTO DE CALENDARIO PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS A TOMAR  
POR EL SECRETARIO EJECUTIVO**

**Fase de transición 2014 - 2016:**

**Objetivo:**

- Llevar a la práctica las nuevas herramientas de gestión y actualizar la estructura organizativa mediante un proceso iterativo.
- Afinar el enfoque en sus resultados para asegurar la optimización de los recursos financieros y humanos asignados por las Partes.

**Paso 1: Planificación del trabajo bienal de la Secretaría partiendo del Plan Estratégico del Convenio y de sus Metas de Aichi, del Plan Estratégico del Protocolo sobre la Seguridad de la Biotecnología y de las decisiones que emanen de las COP12, COP-MOP7 y COP-MOP1.**

Nov.- Dic. 2014:	Designación del director gerente para supervisar y gestionar el cambio (coordinación general del proceso de transformación)
	Taller de gestión para el diseño del Plan operativo a medio plazo destinado a la Secretaría, así como del marco de gestión basado en los resultados para vigilar su aplicación partiendo del Plan Estratégico de la Convención, el Plan Estratégico del Protocolo sobre la Seguridad de la Biotecnología y de las decisiones que emanen de COP 12/COP-MOP7/COP-MOP1.
	Primera serie de talleres para la plantilla y la gestión sobre el cambio de paradigma en la planificación de las tareas de la Secretaría.
	Evaluaciones de las necesidades de capacidad de la Dirección.

**Paso 2: Diseño organizativo**

Ene. – Mar. 2015	Diseño organizativo fundamentado en el Plan operativo a medio plazo y el artículo 24 del Convenio
	Diseño de los planes de trabajo (marco basado en resultados)
	Desarrollo de políticas operativas internas
Abr. – Jun. 2015	Puesta en funcionamiento de las políticas y de los marcos basados en resultados.
Jul. – Sep. 2015	Culminación de la implantación de los planteamientos en todo el ámbito de la Secretaría.

**Paso 3: Reorientación y/o diseño de funciones**

Oct. – Dic. 2015	Reorientación y/o diseño de funciones (puestos) para abordar nuevos planteamientos  Descripción de las funciones y categorías de todos los puestos
Ene. – Jun. 2016	Regularización de funciones con arreglo al Reglamento y Estatuto del Personal de las Naciones Unidas en colaboración con el PNUMA/UNON
Jul. – Sep. 2016	Preparación de un informe sobre las lecciones aprendidas respecto de la evolución progresiva y el diseño organizativo, puesto por puesto, fundamentado en un diseño proactivo dirigido a fortalecer la capacidad de la Secretaría para el resto del Decenio  Presentación del presupuesto basado en la Secretaría así renovada y presentación del informe a la COP y a la COP-MOP

**Paso 4: Decisión por parte de la COP y la COP-MOP**

Oct. 2016	Consideración del informe y del presupuesto; y decisión de la COP y la COP-MOP sobre la nueva estructura de la Secretaría.
-----------	--

---