

166ª reunión

166 EX/6

Parte I

PARÍS, 21 de febrero de 2003

Original: Inglés

Punto 3.1.3 del orden del día provisional

INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE EL PROCESO DE REFORMA

PARTE I

POLÍTICA DE PERSONAL

RESUMEN

De conformidad con la Decisión 164 EX/3.1.2 del Consejo Ejecutivo, el Director General presenta un informe sobre el estado de adelanto de la reforma, en particular por lo que se refiere a la política de personal, los nuevos instrumentos de gestión y la descentralización.

La **Parte I** del informe trata de la reforma de la política de recursos humanos.

Proyecto de decisión: párrafo 38.

Introducción

1. En la 164ª reunión del Consejo Ejecutivo el Director General presentó un informe detallado sobre los adelantos de las reformas emprendidas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos. Al tiempo que tomó nota de la labor realizada, el Consejo invitó al Director General a que siguiera aplicando la política de personal, en particular en lo referente a la capacitación y evaluación del desempeño profesional, y a que le presentara un informe en su 166ª reunión. El presente documento tiene por objeto proporcionar al Consejo información actualizada sobre la situación de la plantilla de personal así como un informe sobre los avances registrados en la ejecución de la política de personal desde la 164ª reunión.

Datos fundamentales sobre la plantilla de personal

Datos generales sobre la contratación

2. En 2002 se hicieron públicas las vacantes de 133 puestos del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores. Esta cifra es consonante con las tendencias observadas en años anteriores, en los cuales se habían anunciado 122 puestos en 2001 y 118 puestos en 2000. Es probable que esta tendencia perdure en los próximos 5 a 10 años, debido al elevado número de jubilaciones. La cantidad de candidaturas siguió aumentando hasta alcanzar más de 16.000 candidaturas recibidas en 2002, principalmente por Internet. Durante el mismo periodo, se nombraron 130 funcionarios en puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores, 63 de los cuales (esto es, 48%) correspondieron a candidaturas externas.

Jóvenes profesionales

3. El número de jóvenes profesionales contratados ha seguido siendo de diez por año. El proceso de selección para la contratación de 2003 ha finalizado, y diez nuevos jóvenes profesionales (seis de Estados Miembros no representados y cuatro de Estados Miembros insuficientemente representados, seleccionados entre 285 candidatos) asumirán sus funciones en febrero de 2003. Todos ellos han sido nombrados en programas o ámbitos prioritarios, como la COI, la hidrología, el seguimiento del Marco de Acción de Dakar, el diálogo intercultural, el patrimonio cultural (Afganistán), etc.

Situación de la plantilla de personal de categorías D y superiores

4. Como se indica en el Cuadro I, la situación del personal directivo superior se ha estabilizado en un total de 89 funcionarios de categorías D y superiores a finales de 2002, cifra inferior al tope de 102 puestos de estas categorías aprobados en el documento 31 C/5.

Cuadro I: Puestos/personal directivo superior

Personal directivo superior (Puestos)	Puestos en el 29 C/5	Número de funcionarios al 01/10/1999	Puestos en el 31 C/5	Número de funcionarios al 31/12/2002
DDG	1	1	1	1
ADG	9	15	10	10
D2	32	40	24	24
D1	67	104	67	54
Total	109	160 ¹	102	89 ²

¹ En estas cifras no se tienen en cuenta los ascensos decididos por el anterior Director General al 01/10/99, que el actual Director General decidió suspender y, por último, no aplicar.

² Actualmente están vacantes 13 puestos de categoría D-1, 9 de los cuales se hallan en proceso de contratación.

Datos sobre los ascensos

5. En 2002 fueron ascendidos en total 175 funcionarios. Estos 175 ascensos corresponden a nombramientos en puestos de categoría superior tras un procedimiento competitivo (53), la reclasificación de puestos (111) y ascensos en un mismo puesto de categoría mixta (P-1/P-2) a la categoría inmediatamente superior (11). Ya no se aplica el sistema de ascensos por mérito de fin de carrera o a título personal.

6. El desglose del número de funcionarios ascendidos, por categoría, es el siguiente: 83 funcionarios del Cuadro Orgánico (8 fuera de la Sede), 84 funcionarios del Cuadro de Servicios Generales (22 fuera de la Sede), y 8 Administradores Nacionales. Entre los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales, 23 fueron ascendidos a la categoría del Cuadro Orgánico, 18 de ellos a puestos en la Sede y 5 a puestos de Administrador Nacional sobre el terreno.

Ascensos con cargo a la reserva para reclasificaciones

7. De los 111 ascensos correspondientes a reclasificaciones, 60 (es decir, 54%) fueron aprobados con cargo a la reserva para reclasificaciones de 1,5 millones de dólares estadounidenses aprobada por la Conferencia General para 2002-2003. El desglose de los ascensos por categoría de personal, con cargo a la reserva para reclasificaciones, es el siguiente: 17 funcionarios del Cuadro Orgánico (4 de ellos fuera de la Sede), 1 Administrador Nacional y 42 funcionarios del Cuadro de Servicios Generales (de los cuales 7 fuera de la Sede). Entre los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales 8 fueron ascendidos a puestos del Cuadro Orgánico en la Sede y 3 a puestos de Administrador Nacional fuera de la Sede.

Programa de formación 2002-2003

8. Avanza satisfactoriamente la ejecución del plan bienal de formación de la Organización, en el marco del presupuesto asignado de 3 millones de dólares estadounidenses. Además de las actividades de formación ordinarias y en curso como la formación en materia de tecnologías de la información e idiomas, el plan abarcó las siguientes iniciativas: liderazgo y gestión del cambio, gestión de proyectos, gestión del tiempo, capacidades de supervisión, creación de equipos y formación de oficiales administrativos.

9. El programa de liderazgo y gestión del cambio es obligatorio para todos los funcionarios de categoría P-5 y categorías superiores encargados de la gestión de oficinas fuera de la Sede o de unidades relativamente importantes en la Sede. A finales de febrero de 2003 habían participado en el programa un total de 111 administradores de la Sede y de unidades fuera de la Sede. A fines de junio de 2003 habrán recibido capacitación los 160 funcionarios destinatarios del programa; en el futuro se celebrará cada año una o dos sesiones de formación para los administradores recientemente nombrados.

10. El objetivo general de este programa es fomentar una sólida cultura del liderazgo y la gestión en la UNESCO mediante el mejoramiento y fortalecimiento de las capacidades de los administradores de categoría superior en ámbitos esenciales, como el liderazgo y la gestión del personal, la gestión del cambio, el pensamiento estratégico, la movilización de recursos, la delegación de autoridad, la rendición de cuentas, etc. El programa comprende un ejercicio de evaluación de 360° para cada participante antes de la sesión, así como un programa de preparación individual.

11. La reacción de los participantes ha sido muy positiva: además de constituir una experiencia concreta e interactiva de aprendizaje, estos cursos brindan oportunidades excepcionales para

establecer vínculos entre sectores y oficinas y entre la Sede y las unidades fuera de la Sede, generando así una mayor sinergia y espíritu de equipo entre los directivos de la UNESCO. Se emprenderá una evaluación formal del programa a fines de junio de 2003 y, de ser necesario, se efectuarán ajustes.

12. Los talleres sobre capacidades de supervisión, destinados a funcionarios de las categorías superiores del Cuadro de Servicios Generales y funcionarios del Cuadro Orgánico hasta la categoría P-4, tienen como objetivo mejorar las capacidades de gestión de los recursos humanos de los participantes. También contribuyen a ampliar los conocimientos de éstos en materia de técnicas de planificación, gestión y evaluación del desempeño profesional. En 2002-2003 esta capacitación se destinó prioritariamente a funcionarios que trabajan fuera de la Sede, con un programa de cuatro talleres sobre el terreno: un primer taller tuvo lugar en la región de América Latina y el Caribe, en beneficio de 10 oficinas fuera de la Sede, y se prevén tres talleres en 2003 en las regiones de África, Asia y los Estados Árabes.

13. Los talleres para la creación de equipos son un pilar del plan de formación de la UNESCO. Durante los últimos bienios su principal destinataria fue la red de oficinas fuera de la Sede, con el objetivo de fortalecer las aptitudes de trabajo en equipo en las oficinas fuera de la Sede. Para este bienio se fijó como meta capacitar a 200 funcionarios sobre el terreno. Un total de 125 funcionarios que trabajan fuera de la Sede ya se han beneficiado de este programa en 2002, con motivo de talleres organizados en las oficinas de Bangkok, Brasilia y Nueva Delhi. En 2003 tendrán lugar talleres en las oficinas de El Cairo, Yakarta y Nairobi.

14. En 2002, 110 especialistas del programa asistieron a talleres sobre gestión de proyectos y movilización de recursos, cuyo objetivo es mejorar las competencias en este ámbito del personal del Cuadro Orgánico, en particular los funcionarios que se dedican a la ejecución del programa sobre el terreno. Se organizó un taller en la Sede y tuvieron lugar talleres fuera de la Sede en México, Nairobi y Beirut, con destino a funcionarios del programa que trabajan en las regiones de América Latina y el Caribe, África Oriental y los Estados Árabes. En 2003 se celebrarán dos talleres adicionales en las oficinas fuera de la Sede en Asia y en África, y un tercero en la Sede.

15. Se reestructuró el programa de formación para oficiales administrativos a fin de fortalecer las capacidades administrativas de la UNESCO, en particular fuera de la Sede. El nuevo programa de formación toma en cuenta las modificaciones introducidas en las funciones de los oficiales administrativos debido a una mayor delegación de autoridad a las oficinas fuera de la Sede. Además de mejorar las competencias técnicas de los participantes en los ámbitos del presupuesto, el control financiero y la administración del personal, el programa de formación se centra en las aptitudes de gestión y solución de problemas y hace hincapié en el principio de la rendición de cuentas. También contribuirá al establecimiento de una red de oficiales administrativos.

16. El nuevo programa de formación se experimentó en enero de 2003 en Bangkok, con personal administrativo de la región de Asia. Tras una evaluación de este experimento, se realizarán en 2003 otras tres sesiones de capacitación de oficiales administrativos establecidos en las regiones de América Latina, África, los Estados Árabes y Europa. A finales de 2003 habrán participado en esta formación un total de 100 funcionarios administrativos que trabajan fuera de la Sede.

17. Los programas de formación en materia de tecnologías de la información e idiomas siguen siendo componentes esenciales del programa de formación de la UNESCO. En 2002, 136 funcionarios emprendieron una formación en diversos programas relativos a las tecnologías de la información. Se capacitaron unos 700 usuarios del nuevo Sistema Financiero y Presupuestario (FABS) en la Sede, entre enero y septiembre de 2002. Además, se formaron 93 instructores internos sobre FABS: su función consiste en capacitar y preparar individualmente a sus colegas de los

sectores y oficinas con respecto a los nuevos procedimientos de FABS y las correspondientes transacciones SAP. El aprendizaje de idiomas sigue siendo objeto de una gran demanda, ya que durante el año lectivo 2002-2003 la participación aumentó a 300 estudiantes, en comparación con 200 a 250 en los años anteriores.

Marco para la reforma de las políticas

Adelantos en materia de elaboración y aplicación

18. En 2002 se elaboraron seis nuevas políticas en los siguientes ámbitos: contratación, rotación, ascensos, clasificación, formación y perfeccionamiento y lucha contra el acoso. Asimismo, se estableció un marco de competencias para los administradores de categoría superior.

19. Entre septiembre de 2002 y enero de 2003 se celebraron amplias consultas con el Consejo Consultivo de Políticas de Personal (ACPP) a fin de analizar esas políticas. El ACPP finalizó el examen de las políticas de rotación, contratación, ascensos y clasificación y presentó sus recomendaciones al Director General. La aplicación de estas políticas se iniciará una vez que hayan sido aprobadas por el Director General. Cabe señalar que la considerable labor realizada por el ACPP ha confirmado su función de foro esencial para las consultas relativas a las políticas.

Acuerdos contractuales

20. En 2002 se inició la aplicación de los nuevos nombramientos de duración limitada (ALD), así como de los acuerdos contractuales sobre el terreno modificados y mejorados (contratos de servicios y acuerdos de servicios especiales (SSA)). Desde enero de 2003, 31 funcionarios fueron contratados en virtud de nombramientos de duración limitada, en su mayoría fuera de la Sede, en el marco del Programa “Petróleo por Alimentos”.

21. Paralelamente a la redefinición de los acuerdos contractuales sobre el terreno, se emprendió un “examen de la dotación de personal fuera de la Sede” con un doble objetivo: determinar las necesidades esenciales en materia de personal de cada oficina fuera de la Sede y armonizar y revisar, en función de las necesidades, la situación contractual de los funcionarios interesados. Esta última operación se centró, en particular, en el personal empleado en virtud de acuerdos de servicios especiales por periodos muy prolongados; habida cuenta del carácter más duradero de los servicios requeridos, dichos acuerdos se irán convirtiendo en contratos de servicios que dan derecho a prestaciones sociales. Unas 134 personas actualmente empleadas en el marco de acuerdos de servicios especiales se beneficiarán de estos contratos de servicios.

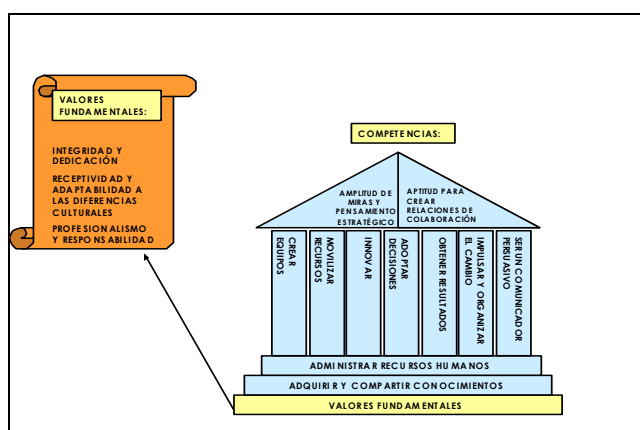
22. La reforma de los acuerdos contractuales finalizará al término del año 2003 con la revisión de los contratos de supernumerarios en la Sede y los contratos de consultores. Se ha empezado a analizar y redefinir esos contratos.

Marco de competencias para los puestos de administradores de categoría superior

23. Este proyecto tiene por objeto mejorar la selección del personal directivo superior de la Secretaría (funcionarios de categorías D y P-5) utilizando las técnicas de evaluación más modernas, sobre la base de competencias administrativas esenciales. Este marco de competencias también se utilizará con fines de formación y perfeccionamiento para los administradores de categoría superior actualmente empleados en la Secretaría. La primera etapa del proyecto, que consistía en definir las competencias administrativas, ha finalizado. La segunda fase del proyecto, iniciada a comienzos de 2003, consiste en elaborar instrumentos y ejercicios de evaluación, con arreglo a ese marco de competencias. La fase siguiente consistirá en una experimentación del procedimiento de evaluación a mediados de 2003.

24. Como se indica en el Cuadro II, se han definido 11 competencias esenciales para ser un administrador eficaz en la UNESCO. La importancia de cada competencia varía en función del nivel jerárquico de un administrador, según se trate de un Subdirector General, un Subdirector General Adjunto, un Director de Oficina o División, un Jefe de Oficina fuera de la Sede o un Administrador de categoría P-5. Este marco de competencias se definió mediante un proceso participativo, en el que fueron entrevistados unos 40 directivos en la Sede y fuera de la Sede. El mismo proceso de entrevistas puso además de manifiesto un número reducido de valores fundamentales que fueron considerados aplicables en todos los niveles de responsabilidad y, por consiguiente, deberían ser compartidos y respetados por todos. Se adoptarán medidas para formalizar y difundir este marco de competencias.

Cuadro II: Marco de competencias para los administradores de categoría superior de la UNESCO



Política de formación y perfeccionamiento

25. Con objeto de responder a la necesidad de nuevos métodos para el fomento y mejoramiento de las aptitudes y capacidades del personal de la UNESCO, se elaboró una nueva política de formación y perfeccionamiento que se sometió al colectivo de los subdirectores generales, que la aprobó. Ulteriormente fue presentada con fines de consulta al Consejo Consultivo sobre Políticas de Personal. La aplicación de esta política empezará en 2003 y para el bienio 2004-2005, se descentralizarán “presupuestos para formación” a partir de 2004.

26. Las principales características de esta política son las siguientes:

- La creación de una Comisión sobre Formación y Perfeccionamiento de carácter intersectorial, encargada de brindar asesoramiento sobre las prioridades generales en este ámbito y de examinar y evaluar el plan de formación de la Organización y su ejecución (*funciona desde febrero de 2003*);
- La designación de coordinadores de la formación en cada sector u oficina, en calidad de contactos para las cuestiones relativas a la formación y el perfeccionamiento;
- El establecimiento de un programa y presupuesto de formación interna, administrado de forma centralizada por HRM a fin de responder a las prioridades generales ya establecidas en materia de organización (como el perfeccionamiento de la gestión, la formación de oficiales administrativos, etc.);

- La asignación de un “presupuesto de formación descentralizado” a los sectores, las oficinas y las unidades fuera de la Sede (sobre la base de 1.000 dólares estadounidenses por funcionario) a comienzos del bienio, con un código presupuestario separado específico, para atender sus necesidades y prioridades concretas en materia de formación. Estos programas y presupuestos serán administrados directamente por los sectores u oficinas, bajo la supervisión de HRM;
- El establecimiento de un ciclo de formación, que comprende un proceso de evaluación de las necesidades bienales, un mecanismo de planificación y un procedimiento integrado de evaluación y presentación de informes.

27. La ejecución del programa de formación y perfeccionamiento contará con el apoyo de un Centro de Formación y Perfeccionamiento de la UNESCO, que se establecerá en la Sede como servicio central y general de formación, con materiales didácticos y salas equipadas accesibles a los funcionarios que deseen emprender actividades de estudio por cuenta propia. El Centro comprenderá un laboratorio multimedia dotado de una nueva infraestructura técnica para el aprendizaje por medios electrónicos. Con esta nueva infraestructura, los funcionarios de la UNESCO tendrán acceso a programas informáticos de enseñanza de idiomas y de ese modo se facilitará el aprendizaje de una segunda lengua de trabajo.

28. La política de formación y perfeccionamiento también incluye dos programas de perfeccionamiento: el Programa de Estudios Externos y el Programa de Movilidad Interna, que se describen brevemente a continuación.

Programa de Estudios Externos

29. En el marco del Programa de Estudios Externos se podrá conceder una financiación y/o una licencia a los funcionarios que deseen adquirir conocimientos teóricos o prácticos de utilidad para la Organización así como para su desarrollo profesional. Para poder participar en el programa se deberá proponer un curso o estudios cuya finalidad guarde una relación directa con las prioridades del programa de la UNESCO y que por ende, contribuya claramente al logro de los objetivos de la UNESCO. El proceso de aprobación se descentralizará a los sectores u oficinas, hasta un determinado nivel de asistencia; la Comisión sobre Formación y Desarrollo aprobará todas las demás solicitudes.

Programa de Movilidad Interna

30. El Programa de Movilidad Interna tiene como principal objetivo impulsar y acrecentar la movilidad horizontal del personal dentro de la UNESCO. El programa, de carácter optativo, beneficiará a los funcionarios que hayan permanecido en el mismo puesto durante más de cinco años, o en la misma unidad durante más de diez años. HRM administrará una lista de candidatos al programa de movilidad, y se pedirá a los sectores y oficinas que consulten esa lista antes de publicar anuncios de puestos vacantes. Este programa se elaborará y pondrá a prueba en 2003.

Bienestar del personal

31. Se ha formulado una nueva política de lucha contra el acoso, en la que se establecieron mecanismos para prevenir todas las formas de acoso y responder a las quejas vinculadas a este problema. Esta política, en la que se recalca la necesidad de una prevención temprana y una mediación, se pondrá en práctica en 2003, al término de consultas con el Consejo Consultivo de Políticas de Personal y los representantes del personal.

Sistema de evaluación del desempeño

32. La labor relativa a la revisión del sistema de evaluación del desempeño se inició a fines de 2002, tras consultas iniciales con los representantes del personal y el Consejo Consultivo de Políticas de Personal. En marzo de 2003 se presentarán al colectivo de los subdirectores generales y al ACPP propuestas sobre un nuevo sistema de evaluación del desempeño, comprendida una síntesis de sus principios fundamentales y las principales características del proceso. La aplicación está programada para comienzos de 2004 e irá acompañada por una intensa campaña de información y capacitación.

33. Mientras que el principal instrumento de evaluación del desempeño se está revisando, en la UNESCO se aplica desde diciembre de 2001, otra técnica de evaluación, esto es, la evaluación de 360°, con fines de perfeccionamiento, en el contexto del programa de liderazgo y gestión del cambio destinado a los funcionarios de categoría superior. La evaluación de 360° es un proceso de evaluación confidencial que lleva a cabo una empresa profesional exterior de consultores, en el que participan supervisores, pares y subordinados, y que está centrado en competencias de gestión específicas. La retroinformación contribuye a determinar cuáles son, en el plano individual, las necesidades de desarrollo específicas, y contribuye pues también a concentrarse en las medidas de desarrollo más importantes. La técnica de evaluación de 360° se aplica sistemáticamente a los participantes en el programa de liderazgo y gestión del cambio como preparación a los cursos de formación. A fines de 2003 unos 160 administradores de categoría superior habrán realizado una evaluación de 360° en el contexto de esa formación. Las reacciones a este proceso han sido muy positivas.

Fortalecimiento de la capacidad profesional en la gestión de los recursos humanos

34. Como se indicó en el anterior informe al Consejo, el proceso de reforma requirió una reestructuración de HRM y un fortalecimiento de sus capacidades profesionales. Este último proceso se inició en 2001, con la contratación en 2002 de seis funcionarios del Cuadro Orgánico dotados de aptitudes técnicas y experiencia en el ámbito de los recursos humanos. Mientras que la plantilla de HRM disminuyó en diez puestos, la proporción del personal del Cuadro Orgánico respecto del personal del Cuadro de Servicios Generales aumentó de 23% a 35%. Esta evolución es coherente con una gestión más profesional de los recursos humanos, centrada en las funciones de planificación estratégica, formulación de políticas y asesoramiento. Esta reestructuración trajo asimismo aparejado un fortalecimiento de las Secciones de Formación y de Relaciones con el Personal.

Estrategia a mediano y largo plazo relativa a los recursos humanos

35. El Consejo Ejecutivo pidió al Director General que estableciera una estrategia a mediano y largo plazo relativa a la dotación de personal de la UNESCO, por lo que se refiere al número total de funcionarios, el equilibrio entre el personal de plantilla y el personal del Cuadro Orgánico con contratos de corta duración, y entre el personal de la Sede y el de las unidades fuera de la Sede, y que le presentara un informe al respecto en su 166ª reunión. Con este fin se estableció un grupo de trabajo interno de alto nivel, encargado de examinar las cuestiones mencionadas y de formular recomendaciones al Director General.

36. A finales de febrero el Grupo de Trabajo se había reunido en varias oportunidades y había examinado cuestiones como los papeles respectivos de la Sede y las unidades fuera de la Sede, las funciones esenciales, las características del personal del Cuadro Orgánico, en particular de los especialistas del programa, el equilibrio entre los funcionarios del Cuadro Orgánico y los del Cuadro de Servicios Generales en la Sede y una redefinición del papel y las características del

personal de apoyo. Dada la magnitud del tema, se convino en que las propuestas del Grupo se concentrarían, en una primera etapa, en la elaboración de un marco de principios esenciales -estratégicos- relativos a la plantilla de personal, junto con una descripción de las medidas requeridas para poner en práctica dicho marco, comprendido un plan de aplicación con medidas concretas y plazos definidos. Se presenta un informe sobre los avances realizados a este respecto en un Addendum a este informe.

37. En sus reuniones el Grupo de Trabajo recalcó que, para formular una estrategia a mediano y largo plazo relativa a la dotación de personal, sería indispensable efectuar una evaluación exhaustiva del conjunto de las competencias (existentes y futuras) en la UNESCO. Con este fin, IOS emprenderá junto con HRM una evaluación de las competencias con los siguientes objetivos: a) determinar las competencias que se necesitarán en el futuro para llevar a cabo el programa de la UNESCO, b) evaluar las competencias actualmente disponibles, c) determinar las insuficiencias en ese ámbito, y d) elaborar estrategias para remediar esas insuficiencias. Un informe detallado basado en esta evaluación de competencias se someterá al Consejo Ejecutivo en su 169ª reunión.

Proyecto de decisión

38. Habida cuenta de lo que antecede, el Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Habiendo examinado el documento 166 EX/6 (Parte I);
2. Toma nota de la labor realizada para definir y poner en práctica la nueva política de personal;
3. Invita al Director General a que siga aplicando la nueva política de personal, y le presente un informe al respecto en su 169ª reunión.

166ª reunión

166 EX/6

Parte II

PARÍS, 7 de marzo de 2003

Original: Inglés

Punto 3.1.3 del orden del día provisional

INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE EL PROCESO DE REFORMA

PARTE II

NUEVOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

RESUMEN

De conformidad con la Decisión 164 EX/3.1.2 del Consejo Ejecutivo, el Director General presenta un informe sobre la marcha de la reforma, en particular por lo que se refiere a la política de personal, los nuevos instrumentos de gestión y la descentralización.

La **Parte II** del informe está dedicada a la introducción de un nuevo sistema integrado de información para la gestión que abarca el programa y presupuesto, las finanzas y la contabilidad, y los recursos humanos y la nómina.

Proyecto de decisión: párrafo 30.

INTRODUCCIÓN

1. Tal como se explicó pormenorizadamente en el documento 164 EX/5 Parte II, el nuevo sistema de información integrado de la UNESCO comprende tres componentes principales que abarcan respectivamente el programa y presupuesto (SISTER), las finanzas y la contabilidad (FABS), y los recursos humanos y la nómina. Aunque está previsto que el tercer componente se elabore y empiece a funcionar en el próximo bienio, los dos primeros componentes ya son operativos y están funcionando simultáneamente desde principios de 2002. En el presente documento se presenta una información actualizada sobre la situación de los sistemas SISTER y FABS al cabo de un año de funcionamiento y se destacan algunas de las primeras lecciones que se han sacado. Entre los dos sistemas, se presta más atención a FABS no sólo por ser el más reciente y complejo, sino también porque la Secretaría le ha dedicado en los últimos tres años más fondos, tiempo y trabajo.

SISTER: un instrumento estratégico ya maduro

2. El sistema SISTER, que es plenamente operativo en la actualidad, constituye una base de datos de referencia para todos los que deseen obtener información esencial sobre la evolución de los objetivos, las prioridades y las actividades de la UNESCO, así como sobre los resultados obtenidos, ya sea con pormenores o por categorías generales, en función de distintos criterios de búsqueda.

3. Se han introducido en el sistema algunos ajustes y mejoras teniendo en cuenta las conclusiones de un grupo especial de trabajo dirigido por la Oficina de Planificación Estratégica (BSP). El objetivo principal fue adaptar el sistema a los procesos de descentralización y a los cambios consiguientes en la jerarquía de las responsabilidades y rendiciones de cuentas. Este sistema cubre hoy en día toda la gama de actividades de la Organización, tanto en la Sede como en las oficinas fuera de ella.

4. Aunque entregar una información de fondo correcta y oportuna sobre las actividades, al mismo tiempo que los datos presupuestarios plantea ciertas dificultades, se logró hacerlo desde la fase de programación. Así se ha garantizado que la información sobre las actividades planificadas se introduzca correctamente en el sistema y esté disponible con facilidad. Queda por conseguir, lo que no siempre ocurre, que los distintos especialistas y administradores responsables introduzcan periódica y oportunamente la información sobre los progresos realizados, los resultados obtenidos y las lecciones sacadas.

5. No obstante, esto va más allá de las especificaciones técnicas del sistema y exige una evolución cultural y un cambio de actitud de todo el personal interesado. No hay que olvidar que un sistema de información funciona bien si la que recibe es de buena calidad, pues sólo así puede suministrar a su vez datos óptimos.

FABS: en camino de la madurez de funcionamiento

6. En la Sede hay actualmente aproximadamente 1.000 usuarios de FABS. Unos 300 acceden simultáneamente al sistema todos los días, lo que representa un aumento del 100% con respecto al mes de abril de 2002, cuando el sistema empezó a funcionar plenamente tras la validación de los planes de trabajo contenidos en SISTER y la descarga de los presupuestos correspondientes en FABS (Figura 1). Se puede decir que la Secretaría ha ido haciendo suyo paulatinamente este sistema, cuya utilización se está intensificando cada vez más.

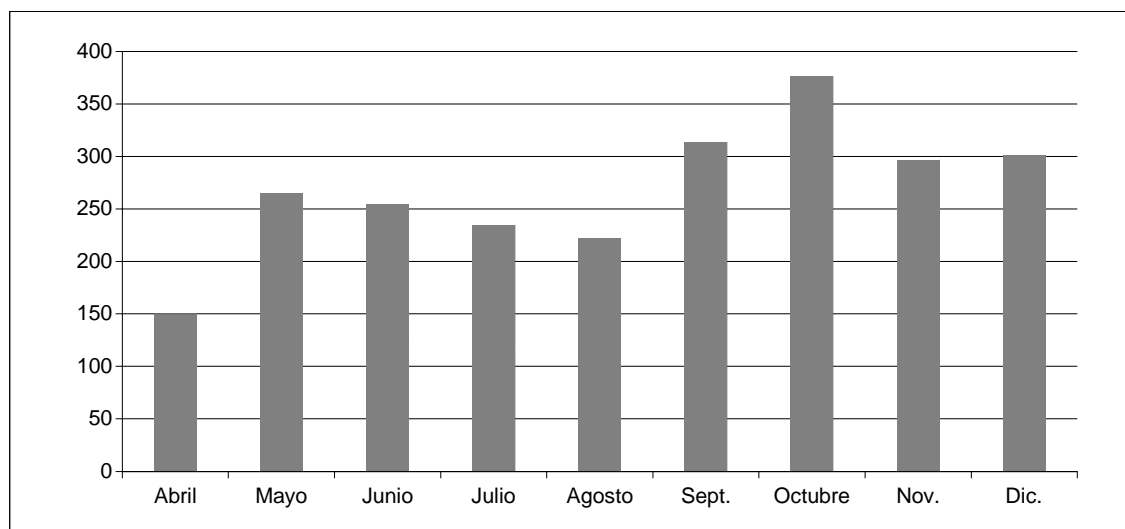


Figura 1. Número de usuarios simultáneos de FABS en 2002.

7. En buena medida, esto ha sido posible gracias a la considerable labor de formación efectuada en el conjunto de la Secretaría bajo la dirección de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (HRM). Esa labor comprendió la concepción de 35 cursos estándar diferentes y cursillos destinados a grupos de usuarios específicos, en los que se utilizó un sistema de aprendizaje electrónico denominado *KnowHow* con 117 guías sobre métodos y simulaciones de procedimientos destinadas a la autoformación y la experimentación individual. Asimismo, la labor de formación comprendió la organización y realización de cursillos, así como la preparación de 46 “fichas de ayuda” sobre distintos temas para que los usuarios pudieran utilizarlas como recordatorios al regresar a sus puestos de trabajo.

8. Entre enero y septiembre de 2002, 688 miembros del personal recibieron capacitación en cursos formales. Se realizaron en total 384 sesiones de formación, que sumaron unas 6.000 horas de enseñanza, es decir nueve horas por cada funcionario participante.

9. Teniendo en cuenta los limitados recursos financieros disponibles y la necesidad de que la Organización creara y mantuviera su propia capacidad de formación, desde el principio se prestó especial cuidado a la identificación y formación de instructores internos.

10. En consecuencia, se impartió un curso especial para formadores a los 93 instructores internos especializados en FABS, que a su vez prepararon a 344 funcionarios, además de adiestrar a sus colegas cada vez que se presenta una coyuntura específica. Se trata de un logro importante por lo que respecta a la participación del personal y a la asimilación duradera de los conocimientos teóricos y prácticos sobre el FABS en la Organización.

11. Globalmente, se han cumplido los objetivos principales del proyecto FABS, sentando así las bases para una mayor eficiencia en los siguientes ámbitos:

- a) *Mejora de la estructura de la contabilidad y de las capacidades en materia de elaboración de informes.* Se ha creado una sola base de datos bien estructurada para toda la información financiera, lo que permite disponer fácilmente de este tipo de información sobre cualquier transacción. De esta manera ha aumentado considerablemente la rendición de cuentas en el seno de la Organización.

- b) *Delegación de responsabilidades a los sectores del programa y mejora de los controles.* Dentro de cada sector, la gestión de las transacciones iniciales de todos los procesos presupuestarios corre a cargo actualmente de especialistas del programa. Todas las obligaciones contractuales se introducen en el sistema, se toman inmediatamente en cuenta en el presupuesto administrado y se pueden controlar más fácilmente.
- c) *Visto bueno electrónico y rastreabilidad de las autorizaciones financieras.* El proceso de validación de los contratos sustenta las normas que la Organización aplica a los procedimientos internos. Toda operación queda inscrita en el sistema, de manera que la rastreabilidad de las transacciones financieras es total.
- d) *Mejora de las capacidades de control financiero.* Todas las operaciones relacionadas con el sistema FABS son de una transparencia absoluta. Esta transparencia sólo la limitan las autorizaciones, que son el reflejo de la política de la Organización en materia de seguridad.
- e) *Métodos de trabajo normalizados.* El sistema FABS sustenta las reglas normalizadas de ejecución relacionadas con los procedimientos internos y contribuye a reforzar la disciplina en el plano administrativo.

12. No obstante, tal como se ha señalado anteriormente, en este periodo inicial de funcionamiento de FABS la Secretaría ha tropezado con ciertas dificultades. Algunas eran previsibles debido a la extrema complejidad del sistema en sí mismo y a la envergadura del cambio que su introducción ha representado. A los usuarios les ha costado mucho tiempo y esfuerzos adquirir las competencias necesarias para su manejo, lo que se ha traducido en errores de introducción de datos y en demoras en su tratamiento. Otros problemas obedecieron al hecho de que no todos los servicios administrativos estaban preparados para hacer frente a la nueva situación, cosa que creó algunos atascos y demoras suplementarias. Gracias a la labor de formación y entrenamiento constantes, así como a medidas de refuerzo urgentes y precisas, se han superado la mayoría de esas dificultades. No obstante, ha quedado de manifiesto que era necesario replantearse por completo la totalidad de los servicios y procedimientos financieros de la UNESCO, tanto en el plano orgánico como en el de las competencias disponibles, para cumplir con las exigencias de una gestión financiera moderna.

13. Esto es lo que se está haciendo con el Programa de Mejora de los Resultados Financieros recientemente iniciado, cuya aplicación habrá de completarse antes de finales de 2003 y que tiene por objetivo reestructurar la Contraloría (ADM/DCO) y racionalizar tanto su “cadena de producción” como su interacción con otras unidades de la Secretaría. Este programa comprende también varios proyectos específicos para tratar las cuestiones del cierre anual de cuentas, la gestión de los proveedores, el procesamiento de los anticipos y las reservas de fondos en las oficinas fuera de la Sede, la difusión del sistema de procesamiento en esas mismas oficinas, el control de gastos, la simplificación de los procedimientos y la elaboración de informes de gestión.

14. Por regla general, la experiencia de estos primeros meses de funcionamiento demuestra que los mayores progresos logrados en la eficacia del sistema FABS guardan una estrecha relación con los de los procedimientos internos de la Organización. Entre esos progresos, cabe señalar: la eliminación de las introducciones múltiples de datos de la misma índole en distintos soportes de información y la supresión de otras duplicaciones de tareas; la simplificación de algunas operaciones mediante la utilización de valores por defecto, modelos, controles suplementarios para evitar errores, etc.; la adaptación específica de los flujos de trabajo del “System Applications and Products” (SAP) para la gestión de los intervalos de tiempo entre las operaciones; y la intensificación de la formación complementaria para disminuir el número de errores en la introducción de datos.

15. Además, a raíz de las discusiones que tuvieron lugar en la 161ª y 162ª reuniones del Consejo Ejecutivo sobre un inventario del equipamiento no fungible y un sistema de información para registrar y localizar las obras de arte existentes en la Sede, se está ampliando el alcance del FABS para abarcar la gestión de los activos. Este proyecto va por buen camino y el componente respectivo estará listo para ser sometido a pruebas de aquí a abril de 2003.

Difusión del FABS en las oficinas fuera de la Sede

16. Una particularidad importante de la fase actual de aplicación del FABS estriba en que este sistema todavía no se utiliza en las unidades descentralizadas. De ahí que sus transacciones tengan que ser contabilizadas en la Sede, lo que supone un obstáculo para disponer inmediatamente de una idea exacta de las cuentas.

17. La elaboración de una estrategia de difusión flexible por el Equipo de Trabajo para la Integración de las Unidades fuera de la Sede, presidido por la Subdirectora General de Administración General (ADG/ADM), constituyó el primer paso hacia la difusión de la utilización del sistema a las oficinas fuera de la Sede. Así, la Oficina de la UNESCO en Brasilia, por ejemplo, cuya labor representa alrededor del 70% de las actividades de la Organización en el terreno, elaborará una interfaz entre su propio sistema y FABS, lo que constituye una solución más práctica que el reemplazo del sistema anterior.

18. Además, los funcionarios administrativos de 14 oficinas (comprendidas nuestras mayores oficinas multipaís como las de Dakar, Bangkok, Yakarta, Nairobi y Nueva Delhi) han recibido ya una capacitación sobre la reserva de fondos en línea y lo pueden hacer directamente en FABS; esto mejora considerablemente el seguimiento y la administración globales del presupuesto y las finanzas. Durante el primer trimestre de 2003 se conectarán y capacitarán 10 oficinas más con el objetivo de que, a fines de 2003, se haya descentralizado el 80% de ese trabajo.

19. La difusión de FABS se hará en dos etapas. En la primera, se utilizará una versión simplificada de la solución FABS para el terreno que se está preparando actualmente; se comenzará a difundirla en junio de 2003 y con ella las unidades fuera de la Sede podrán registrar los gastos y situaciones de caja en este sistema. Luego se elaborará una solución FABS completa para el terreno, que también comprenderá detalles sobre los contratos firmados fuera de la Sede (segunda fase). En los casos en que el estado de preparación de las oficinas lo permita, estas soluciones se podrán aplicar paralelamente. Además, se están haciendo preparativos sobre la infraestructura de la difusión y la capacitación correspondiente.

20. Por lo que respecta a los institutos de la UNESCO, se está elaborando una solución apropiada que se basa en el principio de concentrar sus informaciones financieras en FABS gracias a un sistema de interfaces.

21. Dado que es probable que la incorporación de todas las unidades descentralizadas en FABS tome más tiempo del que se había previsto inicialmente (véase el Anexo), se están tomando las medidas adecuadas para garantizar el control financiero de las operaciones en el terreno (tal como se explicó en el párrafo 13). Se espera cubrir entre 25 y 30 oficinas a finales de 2003 y las restantes a mediados de 2004, al menos con la versión simplificada de FABS (la difusión total de la versión completa para el terreno se terminará a fines de 2004).

Centro de Competencias en Sistemas de Información para la Gestión

22. En la labor que se acaba de describir, desempeña un papel fundamental el Centro de Competencias en Sistemas de Información para la Gestión (ADM/MIS), que se creó en octubre del

año pasado a fin de dirigir y coordinar el proceso de perfeccionamiento, extensión, ajuste y mantenimiento del nuevo sistema integrado de información para la gestión. Además de la extensión del sistema FABS al terreno, que es su prioridad máxima, el ADM/MIS deberá encargarse de su mantenimiento, mejora y ajuste, de su ampliación de modo que se incluya la gestión de los activos y la preparación del componente de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (HRM), como también de toda la coordinación necesaria con el equipo de SISTER y la División de Sistemas de Información y Comunicaciones (ADM/DIT).

23. Pese a que los recursos humanos del equipo de FABS han sufrido una reducción de más del 50% frente a su situación anterior, el ADM/MIS ha logrado mantener el mismo nivel de asesoramiento a los usuarios, mejorar ligeramente el sistema y preparar nuevos proyectos. Sin embargo, la reducción considerable del personal del ADM/MIS entraña un riesgo para la ejecución apropiada y oportuna de todas las tareas previstas.

24. Se está buscando una solución a este problema de dos maneras. El personal del ADM/MIS se está reforzando con varios puestos temporeros (en curso de contratación) y también con traslados internos, por lo que en mayo de 2003 debería contar con 10 profesionales. Sin embargo, como esta solución sigue siendo insuficiente, también se están movilizandocompetencias funcionales en toda la Secretaría mediante la creación de una red de especialistas en los procesos internos que desempeñarán un papel importante en la mejora de los procedimientos administrativos y de su adaptación a FABS, comprendidas la planificación y el control de la calidad.

SISTER y FABS: mejora de su integración y de la preparación de informes

25. Desde que comenzaron a utilizarse SISTER y FABS, surgieron ciertas incompatibilidades de funcionamiento ocasionadas por su concepción, que se hallan en estudio. Además, es necesario mejorar los intercambios de datos entre ambos sistemas y simplificar la preparación de informes. Simultáneamente, la labor dirigida actualmente a mejorar los procedimientos internos debería hacer más fácil la utilización de los dos sistemas por los funcionarios.

26. La elaboración para ambos sistemas de instrumentos comunes de preparación de informes es una necesidad concreta evidente. Tales instrumentos son fundamentales, tanto para los informes generales que abarcan distintas fuentes de información, como para los informes especiales dirigidos a las estructuras directivas.

Costos y presupuesto

27. De los 10,5 millones de dólares estadounidenses necesarios para FABS en 2002-2003, al iniciarse el bienio sólo se disponía de 5,4 millones de dólares (véanse los documentos 164 EX/5, Parte II y 164 EX/INF.9). Desde entonces, el Consejo Ejecutivo aprobó la asignación de 1,1 millón de dólares para las necesidades urgentes de FABS con cargo a los fondos traspasados del bienio anterior (y 300.000 dólares más para los ajustes y mejoras de SISTER). Además, se ha podido allegar 1,9 millones de dólares para la difusión de FABS fuera de la Sede en 2003. Sin embargo, el déficit del presupuesto asignado al programa se mantuvo en 2 millones de dólares aproximadamente, lo que ha retrasado su aplicación y explica, en gran medida, la demora prevista en la difusión de FABS a las oficinas fuera de la Sede (véase el párrafo 21).

28. Se ha estimado que el costo del mantenimiento básico del sistema únicamente se elevará a 4,6 millones de dólares por bienio. En la hipótesis expuesta en el documento 32 C/5 fue posible asignar 5 millones de dólares a los nuevos instrumentos de gestión, con lo que sólo se podrá cubrir el mantenimiento y algunas mejoras y/o ajustes. Por lo tanto, la integración del nuevo componente de Recursos Humanos (HRM) dependerá, exclusivamente, de la capacidad de la Organización para

allegar y movilizar fondos internos suficientes. Si no lo consiguiera, la introducción de este componente podría aplazarse más allá de 2005.

29. A este respecto, es preciso subrayar que desde el comienzo se subestimó sistemáticamente el importe del programa destinado a introducir los nuevos instrumentos de gestión, pues sólo se le asignaron alrededor del 50 % de los fondos necesarios con cargo al Programa Ordinario y salvo en unos pocos casos, no se recibieron las contribuciones extrapresupuestarias solicitadas. Esto ha constituido un serio factor de riesgo, subrayado reiteradamente por el Consejo Ejecutivo.

Proyecto de decisión

30. El Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor;

El Consejo Ejecutivo;

1. Habiendo examinado el documento 166 EX/6 (Parte II);
2. Toma nota de los avances realizados para implantar el nuevo sistema integrado de información para la gestión, en particular en lo relativo a su componente de programación y presupuestación (SISTER) y a la parte que cubre las finanzas y la contabilidad (FABS),
3. Toma nota asimismo de los problemas surgidos y de las medidas adoptadas o planeadas para solucionarlos, así como de la subpresupuestación del nuevo sistema de información para la gestión que puede, en particular, demorar la elaboración y el despliegue del componente de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (HRM) más allá de 2005;
4. Reitera, en este contexto, su llamamiento a los Estados Miembros a que contemplen la posibilidad de aportar contribuciones voluntarias para complementar el presupuesto existente y expresa su reconocimiento a los Estados Miembros que ya lo han hecho;
5. Invita al Director General a que prosiga la ejecución del sistema integrado de información para la gestión y a que le presente en su 169ª reunión un informe sobre los progresos alcanzados.

ANEXO

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

Medidas	2001												2002												2003											
	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
I. Estructura de la Secretaría y personal																																				
Anuncio de la nueva estructura																																				
Preparación de los organigramas, plantillas de personal y descripción de los puestos de categoría D																																				
Revisión y certificación de las descripciones de los puestos de director																																				
Confirmación de los titulares de puestos de categoría D en la nueva estructura y abolición de los otros puestos de categoría D																																				
Sustitución de los puestos de categoría D por puestos de grado P, según proceda, y búsqueda de soluciones para los directores que no tienen cabida en la estructura																																				
Transición completa a la nueva estructura																																				
II. Sistemas e instrumentos de gestión																																				
Revisión y armonización de las normas y procedimientos																																				
Introducción de SISTER y preparación y validación de los planes de trabajo para 2002-2003																																				
Garantía del mantenimiento y ajuste de SISTER																																				
Configuración de SAP y prueba de FABS según el plan establecido																																				
Preparación de la documentación destinada a los usuarios finales de FABS																																				
Organización de la formación de determinados usuarios de FABS																																				
Inicio de la utilización de FABS con interfaces prioritarias en la Sede																																				
Garantía del mantenimiento y ajuste de FABS																																				
Ampliación del empleo de FABS a otros usuarios de la Sede y organización de la formación conexas																																				
Creación y fortalecimiento del Centro de Competencias para la gestión de los Sistemas de Información																																				
Difusión de FABS a las oficinas e institutos fuera de la Sede																																				
Formación del personal en el terreno y descentralización de la reserva de fondos																																				
Descentralización del registro de gastos y la situación de cada (1ª fase)																																				
Descentralización del registro de datos de los contratos (2ª fase)																																				
Elaboración de la solución para la incorporación de los institutos																																				
Preparación del proyecto sobre recursos humanos y la nómina																																				
Nota: Respecto de la formación sobre la gestión véase el documento 166 EX/6, Parte I.																																				

166ª reunión

166 EX/6
Parte III
PARÍS, 10 de marzo de 2003
Original: Inglés

Punto 3.1.3 del orden del día provisional

INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE EL PROCESO DE REFORMA

PARTE III

DESCENTRALIZACIÓN

RESUMEN

De conformidad con la Decisión 164 EX/3.1.2 del Consejo Ejecutivo, el Director General presenta un informe sobre la marcha de la reforma, en particular por lo que se refiere a la política de personal, los nuevos instrumentos de gestión y la descentralización.

La **Parte III** del informe trata de la aplicación de la estrategia de descentralización y más concretamente del plan de acción correspondiente.

Proyecto de decisión: párrafo 29.

Introducción

1. En el presente documento se informa sobre la marcha de la ejecución del plan de acción relativo a la descentralización, que fue aprobado por el Consejo Ejecutivo en su 159ª reunión. Se centra en el establecimiento y fortalecimiento de la nueva red descentralizada, en la gestión y aspectos conexos de la descentralización y ejecución del programa, y también en los planes relacionados con el personal.
2. Los progresos han sido regulares, aunque lentos. Esto se debe a que la ejecución del proceso de descentralización ha coincidido desde sus inicios con un periodo de restricciones financieras. Para aplicar el plan de acción y las decisiones conexas sobre la composición de la red fuera de la Sede, ateniéndose al calendario inicial y a la hipótesis de un crecimiento nominal cero, se ha adoptado hasta la fecha una estrategia realista consistente en crear oficinas multipaís a partir de los elementos del sistema existente y de los recursos humanos de que dispone actualmente la Organización. Se ha fortalecido la multidisciplinariedad, aunque todavía no se ha logrado imponer plenamente en la totalidad de las oficinas multipaís (véase el Anexo III).
3. Estos imperativos, así como la necesidad apremiante de ahorrar y mantener los costos a un nivel mínimo, han influido en las opciones seleccionadas a la hora de aplicar el plan de acción sobre la descentralización. No obstante, pese a que se disponía de recursos limitados para realizar una reestructuración tan compleja, el proceso se halla en curso desde el 1º de julio de 2001 y proseguirá hasta finales de 2003. En 2004 se procurará seguir fortaleciendo paulatinamente las oficinas multipaís, fomentar la descentralización de más fondos del programa y de un mayor número de funcionarios, y mejorar el aprovechamiento compartido de los recursos y de los mecanismos de las redes.
4. El Servicio de Supervisión Interna está examinando desde enero de 2003 la estrategia descentralizada y la red de unidades fuera de la Sede (véase el documento 166 EX/36). En ese examen se estudiará:
 - a) El funcionamiento y la viabilidad de la estructura actual de las unidades fuera de la Sede (oficinas regionales, oficinas multipaís y oficinas nacionales), así como la manera en que esa estructura contribuye a una mayor eficacia de la UNESCO en la ejecución de sus programas. El Director General se ha comprometido a elaborar un informe sobre los resultados de esta evaluación a principios de 2005.
 - b) Las funciones, los procesos y los resultados logrados en todas las categorías principales de órganos descentralizados: Oficinas fuera de la Sede, Comisiones Nacionales e Institutos. Se utilizarán los criterios de evaluación de las oficinas fuera de la Sede presentados al Consejo Ejecutivo (véanse los documentos 159 EX/17 y 160 EX/22). Los resultados preliminares se presentarán al Consejo Ejecutivo en su 167ª reunión.
 - c) Los progresos realizados en materia de delegación de atribuciones de la Sede a las oficinas fuera de ella, después de la publicación del cuadro de delegación de atribuciones y rendición de cuentas en mayo de 2002.

Constitución de la red

5. Se ha racionalizado la red de unidades fuera de la Sede. Desde el año 2000 se han cerrado 22 oficinas en todas las regiones. Además de las 20 oficinas mencionadas en el documento 164 EX/5 (Parte III), se cerraron también las oficinas de la UNESCO en Conakry y Uagadugú en septiembre y noviembre de 2002, respectivamente, con lo cual el número actual de unidades de la

red asciende a 55, de las cuales 53 son oficinas fuera de la Sede y las dos restantes oficinas de enlace. Las oficinas fuera de la Sede comprenden actualmente:

- 27 oficinas multipaís (11 de las cuales desempeñan también la función de oficinas regionales);
- 2 oficinas regionales y 1 centro regional¹ sin función de oficina multipaís; y
- 23 oficinas nacionales.

6. En el marco de la aplicación del Programa y Presupuesto 2002-2003 (documento 31 C/5), los sectores del programa han realizado esfuerzos considerables para seguir el plan de acción sobre la descentralización, asignando programas y fondos presupuestarios a las oficinas fuera de la Sede. En el Cuadro 1 del Anexo I se presenta la evolución de la descentralización de los fondos del programa. En el transcurso del proceso de ajuste del Programa y Presupuesto 2002-2003, se añadieron al programa de descentralización inicial más de 6,8 millones de dólares, que comprendían consignaciones relativas a los temas transversales y fondos traspasados.

7. La noción de “sectores de tutela” ha desaparecido para abrir paso a una coordinación global de las oficinas fuera de la Sede efectuada por conducto de la Oficina de Coordinación de las Unidades fuera de la Sede (BFC). Además, en consonancia con la idea de delegar poderes a las oficinas fuera de la Sede, todo su personal (comprendidos los funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico y los administradores nacionales) tiene que rendir informes a sus respectivos jefes, que al ser plenamente responsables del logro de los resultados esperados en la ejecución de sus programas deben gozar de atribuciones para disponer de los recursos de sus oficinas.

8. Con la transición al nuevo sistema de coordinación y gestión de las unidades fuera de la Sede por parte de la BFC, a esta Oficina le incumbe la responsabilidad de apoyar y supervisar a diario la gestión y administración de esas unidades. La BFC suministra apoyo administrativo y financiero, así como asesoramiento e información de índole técnica sobre cuestiones relacionadas con la gestión y administración. Además, actúa de centro de coordinación de todas las unidades fuera de la Sede en el seno de ésta, y sirve de intermediaria para transmitir sus preocupaciones y necesidades a los servicios centrales y sectores del programa.

9. En la BFC se han establecido también dispositivos para cada región con vistas a coordinar, respaldar y supervisar con más eficacia las actividades realizadas fuera de la Sede. Entre esos dispositivos figuran: la preparación de informes bimestrales sobre cuestiones técnicas y viajes de las oficinas fuera de la Sede; y la elaboración de un sistema interno de seguimiento de la correspondencia, cuyo objetivo es comprobar si la Sede ha respondido o no a las peticiones formuladas por las oficinas. Se están recopilando documentos informativos sobre los programas y las actividades de los proyectos de la UNESCO en cada Estado Miembro, que contienen además información actualizada sobre otros aspectos: funcionamiento, administración, personal y presupuesto. La BFC mantiene informadas a las oficinas fuera de la Sede sobre cuestiones de gestión, por ejemplo la formación y las estrategias a plazo medio y largo en materia de recursos humanos. La BFC transmite asimismo información sobre la labor de los distintos grupos de trabajo y equipos especiales instalados en la Sede y colabora con el coordinador de la UNESCO encargado del centro de enlace para el VIH/SIDA, facilitando una comunicación dinámica entre la Sede y las oficinas fuera de ella.

¹ Se propone transformar el Centro Europeo de Enseñanza Superior de la UNESCO (CEPES), que actualmente desempeña la función de oficina fuera de la Sede, en un instituto europeo de enseñanza superior.

10. Para acrecentar la visibilidad de las unidades fuera de la Sede, mejorar la comunicación y facilitar la creación de redes entre ellas y la Sede, se crearon un sitio Intranet y otro Internet denominado “UNESCO Worldwide” (“La UNESCO en el mundo”). Con vistas a incrementar las capacidades de las unidades en este ámbito, la Oficina de Información Pública (BPI) y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (HRM) organizaron en La Habana, en colaboración con la BFC, un taller de formación sobre diseño de sitios Internet destinado a especialistas del programa de las oficinas fuera de la Sede de América Latina y el Caribe. En la región de África (Dar es Salaam y Nairobi) y en la de Asia y el Pacífico (Nueva Delhi) también se organizaron talleres para especialistas del programa sobre el tema de las relaciones con los medios de comunicación. Está previsto organizar en el futuro otros talleres de este tipo, cuya celebración coincidirá con otras actividades de formación destinadas a los funcionarios de las unidades fuera de la Sede. Además, se ha publicado y difundido ampliamente un folleto titulado *UNESCO WORLDWIDE - Decentralization strategy* para informar a los interlocutores de la UNESCO sobre la red de unidades fuera de la Sede de la Organización.

11. Ejecutar con éxito la política de descentralización depende en gran medida de la buena comunicación y de la solidez de competencias, instrumentos y capacidades de gestión que posean las oficinas fuera de la Sede. Teniendo esto presente, se han reforzado los mecanismos de coordinación en el marco de consultas con las oficinas multipaís sobre la gestión. Esas consultas son esenciales para mejorar la gestión de las actividades sobre el terreno porque fortalecen la comunicación, la creación de capacidades y el establecimiento de redes entre esas unidades, los Estados Miembros y otros interlocutores de la UNESCO. La BFC facilita la coordinación de estas reuniones con las oficinas multipaís y vela por que las unidades fuera de la Sede participen plenamente en un proceso de planificación más orientado hacia las actividades sobre el terreno. Los resultados se incorporan a la Evaluación Común para los Países (CCA) y al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). Hasta la fecha, se han celebrado 14 reuniones de consulta sobre cuestiones de gestión con oficinas multipaís de las cinco regiones y se organizarán otras 13 en lo que queda de 2003, con lo cual se finalizará la primera ronda de consultas en todas ellas.

12. En mayo de 2002, el Director General presentó un cuadro de delegación de atribuciones a las oficinas fuera de la Sede. Además de incrementar su autonomía en materia de elaboración de decisiones, ese cuadro clarifica cuáles son sus competencias con respecto a las de la Secretaría. También expone claramente cuáles son las obligaciones inherentes a cada atribución en materia de rendición de cuentas. El Servicio de Supervisión Interna – IOS (véase el párrafo 4) ha emprendido un estudio sobre los progresos realizados en la aplicación de dicho cuadro, a fin de identificar cualquier problema con que pudieran tropezar las unidades fuera de la Sede y determinar la ayuda complementaria que necesitan para cumplir con sus atribuciones.

13. La BFC, en cooperación con las oficinas fuera de la Sede, ha empezado a elaborar una descripción de las competencias técnicas existentes. Esta iniciativa se basa en la idea de que la UNESCO es una red de aprovechamiento compartido de recursos que recurre a las competencias técnicas existentes en el seno del amplio sistema constituido por la Organización. Asimismo, esta iniciativa plasma concretamente el compromiso que la UNESCO ha contraído con la colaboración y cooperación Sur-Sur.

14. En el contexto del nuevo concepto de descentralización, la UNESCO está tratando de consolidar su presencia sobre el terreno con ayuda de todos los recursos disponibles, entre los que figuran las unidades descentralizadas de la Organización (oficinas fuera de la Sede, institutos y centros) y sus interlocutores en los Estados Miembros, por ejemplo las Comisiones Nacionales para la UNESCO, los Clubs UNESCO, la red de Escuelas Asociadas, las Cátedras UNESCO y los embajadores de buena voluntad. Las Comisiones Nacionales son un elemento clave y excepcional

del sistema descentralizado de la Organización, por lo que se están elaborando con carácter prioritario unas directrices para la coordinación y las relaciones de trabajo entre las Comisiones Nacionales y las oficinas fuera de la Sede.

Recursos humanos en las unidades fuera de la Sede: alcanzar una “masa crítica”

15. Se han realizado esfuerzos continuos para incrementar las capacidades de los recursos humanos en las unidades fuera de la Sede, trasladando funcionarios desde ésta y creando puestos. El resultado ha sido un aumento de la plantilla descentralizada con cargo al Presupuesto Ordinario, que ha pasado de 531 puestos (30 C/5 Aprobado, con el nuevo cálculo de los costos) a 566 (31 C/5 Aprobado), lo cual supone 35 puestos suplementarios, de los cuales 28 corresponden a funcionarios del Cuadro Orgánico y administradores nacionales y siete a puestos de personal de apoyo local. Este aumento de la plantilla ha beneficiado, en diversos grados, a casi todas las regiones y al conjunto de los sectores del programa (véase el Cuadro 2 del Anexo I sobre los actuales gastos de personal descentralizados).

16. No obstante, todavía hay algunas lagunas en la atribución de puestos del programa a las oficinas fuera de la Sede. El proceso de descentralización en curso prevé que se trasladen más funcionarios y se cubran puestos de las unidades fuera de la Sede para cumplir el objetivo de que todas las oficinas multipaís cuenten por lo menos con un especialista por cada gran programa. Para alcanzar este objetivo se necesitan otros 34 puestos de especialista del programa (véase el Anexo II: “Puestos suplementarios necesarios de especialista del programa, por oficina multipaís y sector del programa”). Se han descentralizado en total 63 puestos del Cuadro Orgánico (especialistas del programa y oficiales administrativos), pero actualmente están vacantes.

17. A principios de 2004, teniendo en cuenta las asignaciones de personal correspondientes a la hipótesis de crecimiento real cero que figura en el documento 32 C/5, la situación sería la siguiente: cinco oficinas multipaís tendrían como mínimo un especialista de cada uno de los cinco sectores del programa (Apia, Bangkok, Kingston, Montevideo y San José); y habría especialistas de educación en 24 oficinas multipaís, especialistas de ciencias exactas y naturales en 19, especialistas de ciencias sociales en 11, especialistas de cultura en 23 y especialistas de comunicación e información en 24. Además, todas las oficinas multipaís contarían con un oficial administrativo internacional. La adopción de la hipótesis de crecimiento real cero por parte de la Conferencia General permitiría reforzar más la red descentralizada. Las oficinas fuera de la Sede, los sectores del programa y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (HRM) están definiendo colectivamente una estrategia que acelerará aún más el proceso de contratación para cubrir esos puestos del Cuadro Orgánico.

18. En el contexto de la estrategia relativa a los recursos humanos, la Secretaría trata de anticipar la jubilación de directores y jefes de oficinas a fin de publicar a la mayor brevedad las vacantes y contratar personal para puestos importantes en las oficinas fuera de la Sede. La contratación se efectúa con la ayuda de un grupo de expertos compuesto por representantes de los sectores y servicios centrales pertinentes. Se han ultimado las descripciones de puesto genéricas para los jefes de oficinas, en las que se precisan las competencias exigidas, y se tomarán en cuenta en los métodos revisados de evaluación de los resultados que está elaborando actualmente la HRM.

19. Se ha alentado a los funcionarios locales competentes y experimentados a que presenten sus candidaturas a puestos internacionales vacantes en países distintos de los que son oriundos. Además, se han establecido nuevas disposiciones contractuales en la política de recursos humanos de la UNESCO para el personal local de las oficinas fuera de la Sede. La BFC, en estrecha colaboración con la HRM y sobre la base de las propuestas presentadas por las unidades fuera de la Sede, está transformando una amplia serie de contratos locales en nuevos contratos de servicios y acuerdos de servicios especiales.

20. El programa de voluntarios vascos, realizado por la UNESCO y las autoridades del País Vasco desde 1997, constituye un medio para reforzar las capacidades en materia de recursos humanos. La BFC facilita el proceso de cooperación y selección. Se han ultimado las disposiciones para que una sexta promoción de 15 voluntarios escogidos trabaje durante un año en distintas oficinas (Bangkok, Hanoi, La Habana, Yakarta, Maputo, México, Montevideo, Quito, Rabat, San José y Santo Domingo). Estos voluntarios se incorporarán a sus destinos en breve.

21. Se realizaron esfuerzos para desarrollar y reforzar las competencias y aptitudes profesionales y técnicas de los funcionarios de las unidades fuera de la Sede. Se organizaron talleres basados en necesidades funcionales, por ejemplo sobre liderazgo y gestión del cambio para funcionarios de nivel superior, otros se destinaron a oficiales administrativos (Bangkok) o versaron sobre la creación de equipos de trabajo (Brasilia) y la formación de supervisores (Brasilia); otros se centraron en actividades, por ejemplo en la gestión del ciclo de los proyectos y la movilización de recursos (Beirut, México y Nairobi), o en formación relacionada con los medios de comunicación. Esta labor de formación se llevó a cabo en conjunción con distintas reuniones celebradas en las unidades fuera de la Sede, lo cual permitió aprovechar la presencia simultánea de sus funcionarios y de los venidos de la Sede en un contexto característico de actividades sobre el terreno. Se impartió formación sobre el Sistema Financiero y Presupuestario (FABS) al personal administrativo de 24 oficinas fuera de la Sede.

Seguridad del personal fuera de la Sede

22. En el marco del sistema de las Naciones Unidas, la BFC actúa como centro de coordinación de la UNESCO para la seguridad del personal de las oficinas fuera de la Sede y asume la responsabilidad principal de la ejecución global de la política relativa a la seguridad de ese personal. Estas funciones comprenden, entre otras, velar por que se apliquen en el conjunto de la Organización las instrucciones y orientaciones impartidas por el Coordinador de Asuntos de Seguridad de las Naciones Unidas (UNSECOORD); sensibilizar al personal de dentro y fuera de la Sede a sus responsabilidades respectivas y a los niveles de protección en materia de seguridad; administrar el presupuesto de seguridad asignado a las unidades fuera de la Sede; y participar en las actividades interinstitucionales con vistas a elaborar políticas y directrices generales relativas a la seguridad sobre el terreno.

23. A petición de la Asamblea General de las Naciones Unidas (Resolución 56/255), la red interinstitucional de gestión de la seguridad elaboró un informe exhaustivo sobre el establecimiento de un mecanismo claro de responsabilidad y rendición de cuentas en la esfera de la seguridad sobre el terreno, con disposiciones relativas, entre otras cosas, a su alcance, a la aplicación de normas comunes y a métodos para hacerlas cumplir. El Secretario General presentó este informe a la Asamblea General en su actual periodo de sesiones (documento A/57/365) y la Quinta Comisión decidió transmitirlo a los jefes ejecutivos de los organismos especializados. Este informe se puede consultar en la Secretaría del Consejo Ejecutivo.

24. En ese documento se insta a todas las organizaciones que participan en el sistema de las Naciones Unidas a elaborar una declaración sobre su política interna en materia de seguridad del personal sobre el terreno, en cumplimiento de lo cual el Director General Adjunto publicó una nota con ese objeto (DDG/02/48). Para hacer hincapié en la importancia de la formación relativa a la seguridad de las unidades fuera de la Sede, que es obligatoria para todo el personal del sistema de las Naciones Unidas, la Oficina del Coordinador de Asuntos de Seguridad de las Naciones Unidas ha preparado un CD-ROM estándar con un conjunto de elementos destinados a sensibilizar a las cuestiones de la seguridad, que será distribuido en el transcurso del año tanto en la Sede como en las unidades sobre el terreno. Asimismo, la red interinstitucional de gestión de la seguridad ha elaborado unas normas operativas de seguridad en las que se establecen exigencias específicas

según los países, por ejemplo en materia de equipo de telecomunicaciones y condiciones de seguridad en las oficinas. El cumplimiento de estas normas es obligatorio y la BFC vela por que todas las unidades fuera de la Sede cumplan con sus exigencias.

25. Estas medidas, que están destinadas a garantizar la seguridad material y personal de nuestros funcionarios, tienen repercusiones presupuestarias cada vez mayores. Se han aplicado medidas internas específicas para mejorar la red de comunicaciones entre la Sede y las unidades fuera de ella, en casos de emergencia relacionados con la seguridad. El sitio Internet de la BFC dedicado a la seguridad fuera de la Sede contiene información sobre la política y los procedimientos relativos a esta cuestión y se puede consultar también en Intranet.

Costos y financiación

26. En el documento 161 EX/5 (Parte II) se presentaron estimaciones sobre los costos del cierre de oficinas sobre el terreno, teniendo en cuenta los gastos por traslados y ceses en el servicio de funcionarios, así como los relacionados con transportes, misiones e instalaciones. Tal como se señaló en el documento, se esperaba obtener algún producto de la venta de algunos bienes. Hasta la fecha no se han cerrado todas las cuentas correspondientes, pero las conclusiones preliminares muestran que las hipótesis más ventajosas en función de los costos no han rebasado los límites financieros previstos para el cierre de las oficinas. Asimismo, se estima que el cierre de las oficinas programado para el bienio 2003-2004 se ajustará a los límites señalados en el documento mencionado anteriormente.

27. En el contexto del documento 31 C/5 Aprobado, se asignó en un principio una cantidad de 12,1 millones de dólares para los gastos de funcionamiento de las oficinas fuera de la Sede. Desde entonces, este importe ha aumentado hasta alcanzar la suma de 13,05 millones de dólares, en la que están comprendidos 675.000 dólares de contribuciones gubernamentales y 270.000 dólares de consignaciones en virtud de fondos traspasados. Como el personal y los fondos del programa se han concentrado ahora en una red de oficinas fuera de la Sede cada vez más racionalizada, hay que reexaminar el reparto de las necesidades en materia de gastos de funcionamiento. Los gastos de funcionamiento asignados anteriormente a las oficinas fuera de la Sede clausuradas se han transferido a las unidades fuera de la Sede que se mantienen abiertas. A este respecto, hay que prever un incremento de los gastos de funcionamiento destinados a apoyar el desarrollo de las unidades y permitirles que modernicen y renueven el material de oficina y los equipos de comunicaciones pertinentes. Esos gastos no deberían ser objeto de economías.

28. Los fondos traspasados que se han destinado a la descentralización (además de los gastos de funcionamiento mencionados anteriormente) ascienden a 900.000 dólares y se están utilizando para las siguientes actividades:

- a) suministrar –de conformidad con el análisis y las recomendaciones de un equipo especial interno sobre la difusión del sistema FABS a las oficinas fuera de la Sede– algunos terminales de trabajo a las oficinas que carecen del equipamiento informático imprescindible para realizar transacciones con el sistema FABS, que se va a instalar en ellas para que puedan efectuar reservas de fondos y elaborar informes presupuestarios;
- b) mejorar la capacidad de conexión de las oficinas que tropiezan con dificultades en el plano de las telecomunicaciones y la informática para utilizar las aplicaciones instaladas en la Sede;
- c) financiar las consultas sobre gestión con las oficinas multipaís para mejorar la creación de redes entre las unidades fuera de la Sede y los Estados Miembros;

- d) financiar la formación y organización de talleres, utilizando medios de comunicación directos o a distancia para fortalecer las capacidades de funcionamiento de la plantilla básica del personal en las oficinas multipaís.

29. Teniendo en cuenta lo expuesto en el presente informe, el Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Habiendo examinado el documento 166 EX/6 (Parte III),
2. Toma nota de los esfuerzos realizados por el Director General para aplicar la estrategia de descentralización, así como de los adelantos logrados hasta la fecha;
3. Invita al Director General a que siga aplicando el plan de acción relativo a la descentralización y a que le presente en su 169ª reunión un informe sobre su avance.

ANNEX I

Decentralized programme, staff and support costs

Table 1: Decentralized programme funds before and after the 31 C/5 adjustment, including carry-over funds

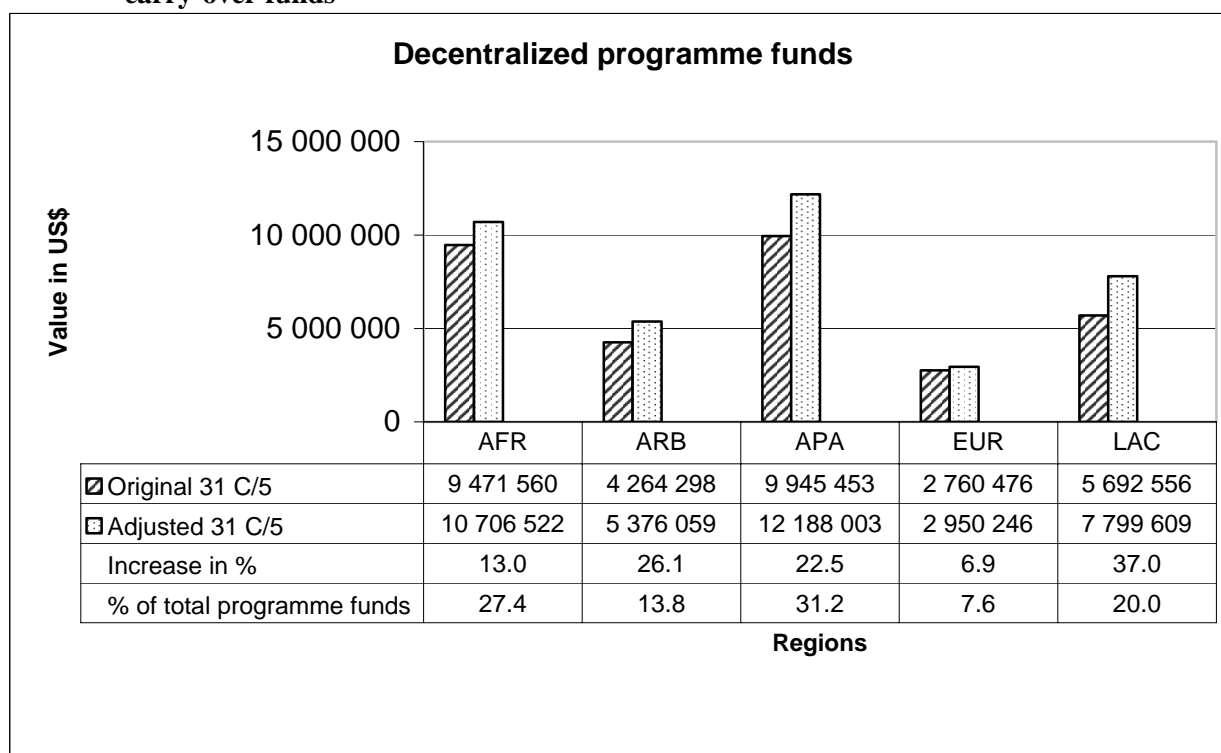
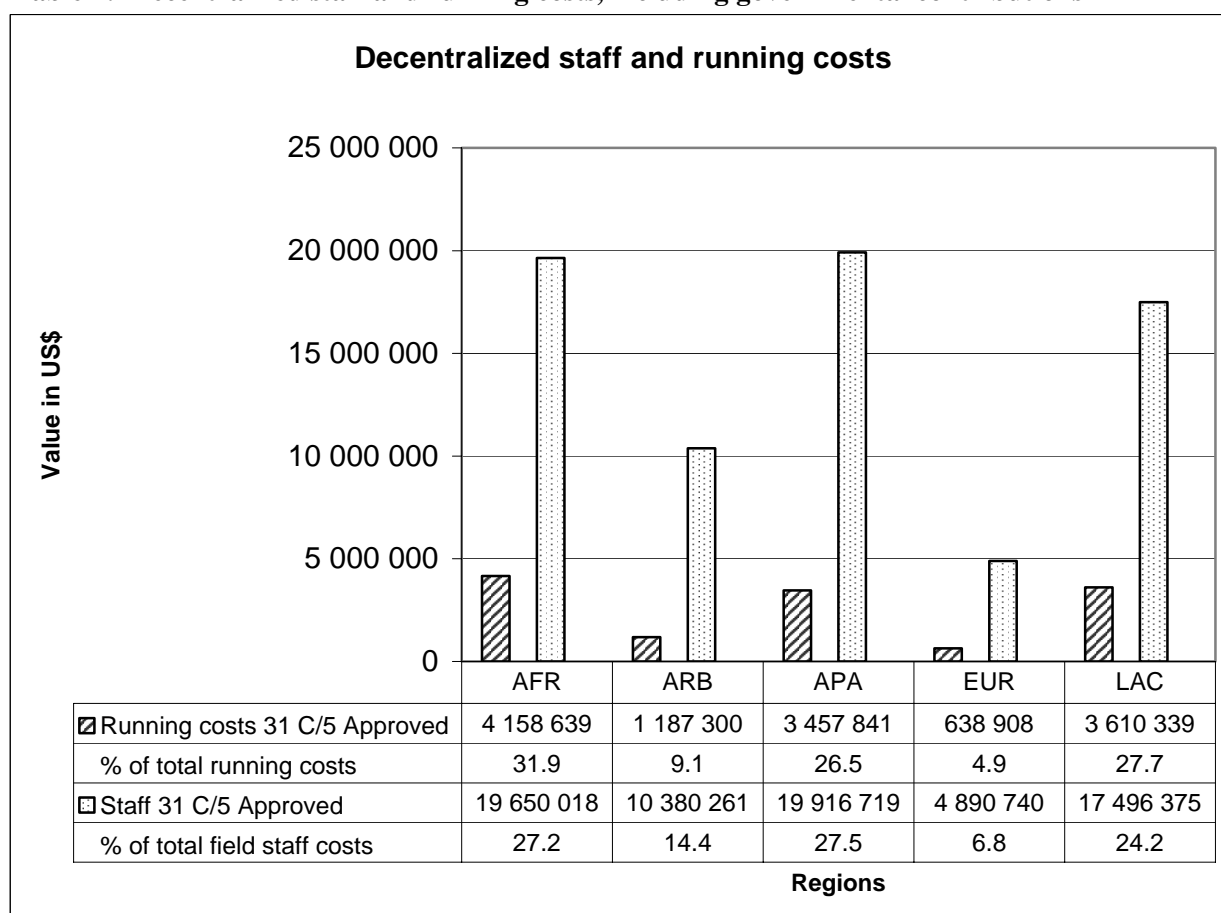


Table 2: Decentralized staff and running costs, including governmental contributions



ANNEXE I

**Dépenses de programme, de personnel
et d'appui décentralisées**

Tableau 1 : crédits de programme décentralisés avant et après l'ajustement du 31 C/5, y compris les fonds reportés.

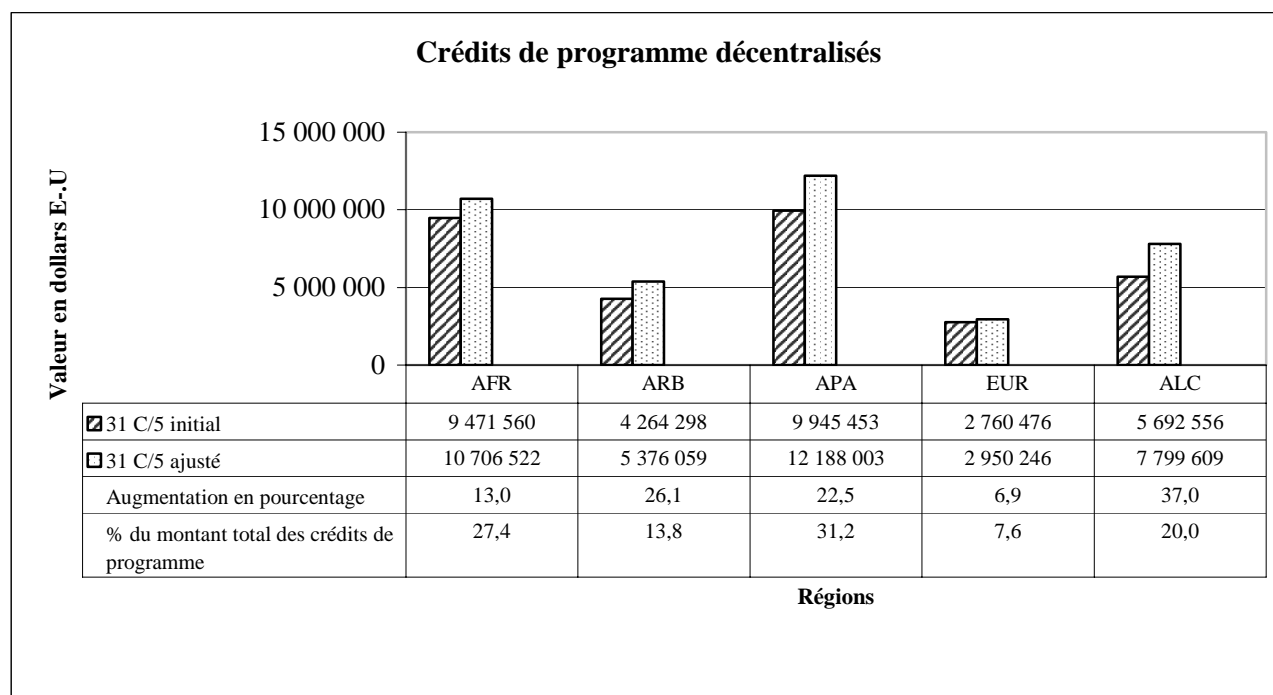
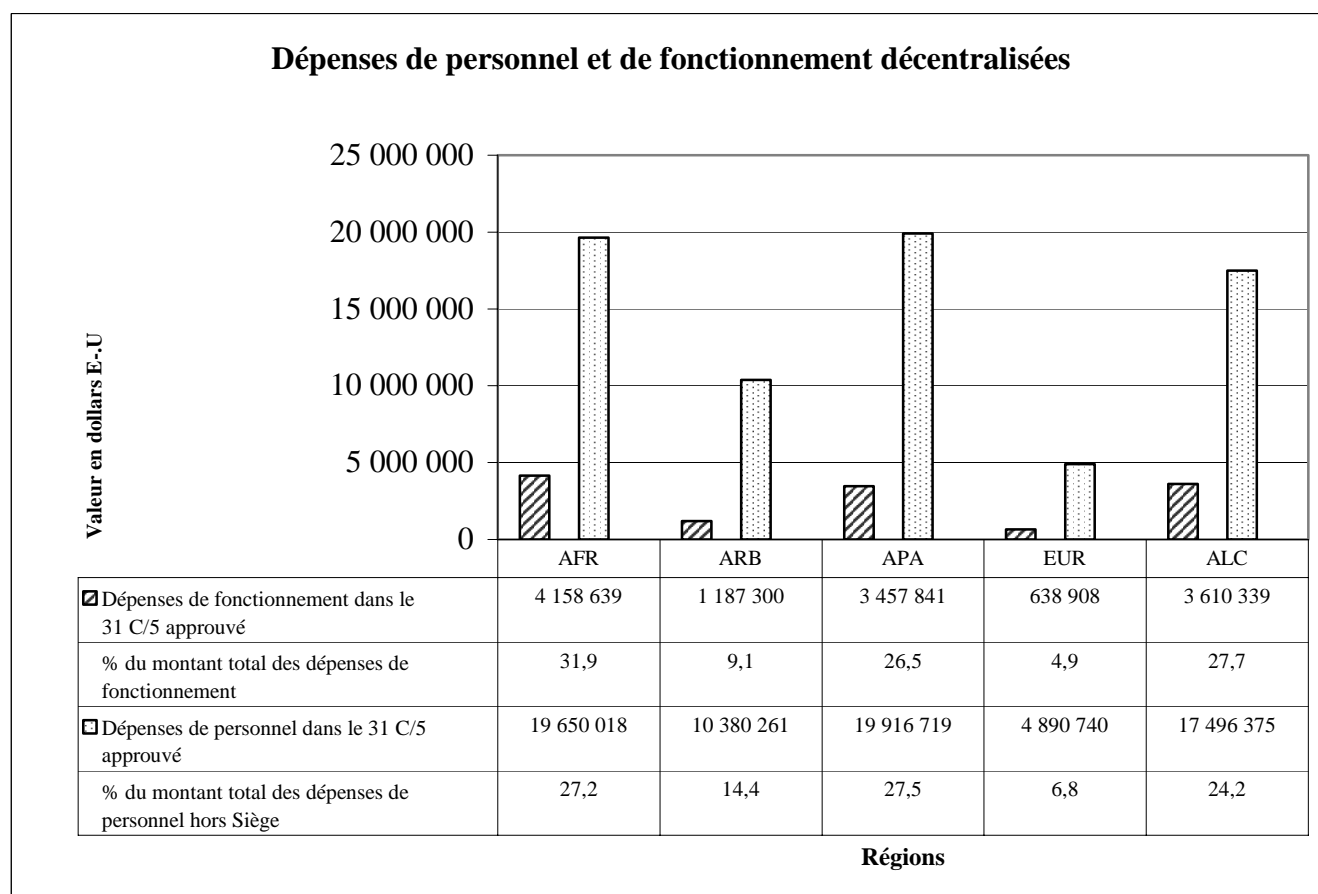


Tableau 2 : dépenses de personnel et de fonctionnement décentralisées, y compris les contributions des gouvernements



ANNEX II

**Remaining gaps in professional staffing per cluster office and programme sector
(as per draft document 32 C/5)**

REGION/OFFICE	ED	SC	SHS	CLT	CI	Total
AFRICA						
Accra			1			1
Addis Ababa		1				1
Bamako			1			1
Dakar					1	1
Dar es Salaam			1		1	2
Harare			1			1
Libreville		1	1			2
Nairobi			1	1		2
Windhoek			1			1
Yaoundé			1	1		2
<i>Total, AFR</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>8</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>14</i>
ARAB STATES						
Beirut		1				1
Cairo			1			1
Doha	1		1			2
Rabat		1		1		2
<i>Total, ARB</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>6</i>
ASIA AND THE PACIFIC						
Almaty		1		1		2
Apia						0
Bangkok						0
Beijing					1	1
Jakarta			1			1
New Delhi			1			1
Tehran	1	1	1			3
<i>Total, APA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>8</i>
EUROPE & NORTH AMERICA						
Moscow			1			1
<i>Total, EUR</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
LATIN AMERICA/CARIBBEAN						
Havana		1	1			2
Kingston						0
Montevideo						0
Quito	1	1	1			3
San José						0
<i>Total, LAC</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5</i>
TOTAL per sector (Grand total)	3	8	16	4	3	(34)

ANNEXE II

Lacunes dans l'attribution de postes
du cadre organique par bureau multipays et par secteur de programme
(selon le projet de 32 C/5)

REGION / BUREAU	ED	SC	SHS	CLT	CI	Total
AFRIQUE						
Accra			1			1
Addis-Abeba		1				1
Bamako			1			1
Dakar					1	1
Dar es-Salaam			1		1	2
Harare			1			1
Libreville		1	1			2
Nairobi			1	1		2
Windhoëk			1			1
Yaoundé			1	1		2
<i>Total, AFRIQUE</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>8</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>14</i>
ETATS ARABES						
Beyrouth		1				1
Le Caire			1			1
Doha	1		1			2
Rabat		1		1		2
<i>Total, ETATS ARABES</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>6</i>
ASIE ET PACIFIQUE						
Almaty		1		1		2
Apia						0
Bangkok						0
Beijing					1	1
Jakarta			1			1
New Delhi			1			1
Téhéran	1	1	1			3
<i>Total, ASIE ET PACIFIQUE</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>8</i>
EUROPE ET AMERIQUE DU NORD						
Moscou			1			1
<i>Total, EUROPE</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
AMERIQUE LATINE ET CARAIBES						
La Havane		1	1			2
Kingston						0
Montevideo						0
Quito	1	1	1			3
San José						0
<i>Total, AMERIQUE LATINE ET CARAIBES</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5</i>
TOTAL par secteur (total général)	3	8	16	4	3	(34)

ANNEX III

Action plan and timetable of the structure and management reform (until 2004)

Actions	2001					2002					2003																			
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
I. Rational field system																														
Finalize choice of cluster, regional and national offices	█																													
Close offices that are not in new field network						█																								
Set up alternative arrangements for UNESCO presence						█																								
Develop Cluster Human Resources Map											█																			
Cluster office network enters into force											█																			
Establish regional coordinating function											█																			
Reinforce cluster offices' multidisciplinary capacity											█																			
Reinforce cluster management capacities																█														
Refocus and strengthen regional bureaux											█																			
Review UNESCO institutes and centres and develop related strategy											█					█														
Strengthen coordination between UNESCO institutes, offices and Headquarters											█																			
Develop and implement guidelines for cooperation between field offices and National Commissions											█																			
II. Bureau of Field Coordination (Headquarters)																														
Identify functions to be transferred to BFC from parent sectors											█																			
Transfer parent sector administration to BFC											█																			
Ensure field security and MOSS compliance																█														
III. Related HR policies																														
Develop field-based training and mentoring programme											█																			
Develop decentralized management of local staff											█																			
Develop alternative staff-enhancement modalities such as secondment, use of volunteers, etc.																█														
NB: For other related HR policies, see 166 EX/6, Part I																														

ANNEXE III

Plan d'action et calendrier de la réforme de la structure et de la gestion (jusqu'en 2004)

Actions	2001					2002					2003																			
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
I. Réseau hors Siège rationalisé																														
Choix définitif des bureaux multipays, régionaux et nationaux	█																													
Fermeture des bureaux qui ne figurent pas dans le nouveau réseau hors Siège						█																								
Mise en place d'autres arrangements pour assurer la présence de l'UNESCO						█																								
Etablissement d'une carte des ressources humaines par groupe de pays						█																								
Opérationnalisation du réseau de bureaux multipays						█																								
Création d'une fonction de coordination régionale						█																								
Renforcement de la capacité multidisciplinaire des bureaux mutlipays						█																								
Renforcement des capacités de gestion multipays						█																								
Recentrage et renforcement des bureaux régionaux						█																								
Réexamen des instituts et centres UNESCO et mise au point de la stratégie correspondante						█																								
Renforcement de la coordination entre les instituts et les bureaux de l'UNESCO et le Siège						█																								
Mise au point et application des principes directeurs pour la coopération entre les bureaux hors Siège et les commissions nationales						█																								
II. Bureau de coordination des unités hors Siège (Siège)																														
Identification des fonctions que les secteurs de tutelle doivent transférer à BFC						█																								
Transfert à BFC des fonctions administratives des secteurs de tutelle						█																								
Adoption de mesures assurant la sécurité sur le terrain et le respect de MOSS											█																			
III. Politiques se rapportant aux droits de l'homme																														
Elaboration d'un programme de formation et de mentorat basé dans les bureaux hors Siège						█																								
Décentralisation de la gestion du personnel local						█																								
Mise au point d'autres modalités de renforcement des effectifs, par exemple le détachement, le recours à des volontaires, etc.						█																								
N.B. : Pour d'autres politiques se rapportant aux droits de l'homme, voir 166 EX/6, partie I.																														