

**161ª reunión**

161 EX/5

Parte I

PARÍS, 18 de mayo de 2001

Original: Francés e inglés

Punto 3.1.2 del orden del día provisional

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

**PARTE I**

**POLÍTICA DE PERSONAL Y CONTROL**

**RESUMEN**

Tras presentar las líneas maestras de la reforma al Consejo Ejecutivo en sus reuniones 159ª y 160ª (documentos 159 EX/5 y Addendum, 160 EX/6 Parte I y Addendum), el Director General somete el presente informe provisional sobre la situación de las cuestiones relacionadas con la gestión de los recursos humanos y el establecimiento de la nueva Oficina de Control Interno.

## **I. POLÍTICA DE PERSONAL**

1. El Director General, en su informe sobre el proceso de reforma sometido al Consejo Ejecutivo en sus reuniones 159ª y 160ª (documentos 159 EX/5 y Addendum, 160 EX/6, Parte I y Addendum), anunció la introducción de un nuevo marco para la política de recursos humanos cuyos elementos fundamentales eran: una contratación dinámica que buscara la calidad, un programa de evaluación del desempeño en función de los resultados, la promoción de la formación y las perspectivas de carrera, la movilidad del personal y la actualización de las competencias.

2. El presente documento tiene por objeto informar sobre las medidas que se han adoptado o que están en vías de adopción con respecto a la reforma de la gestión de los recursos humanos, desde la última reunión del Consejo.

### **OFICINA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

3. Con miras a promover, apoyar y aplicar, en todos los niveles de la Secretaría, el programa de reformas, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos redefinió y determinó de modo más preciso su papel y sus funciones teniendo en consideración los siguientes objetivos:

- i) mejorar su funcionamiento mediante la simplificación y racionalización de los procedimientos administrativos;
- ii) transformarse en un verdadero interlocutor estratégico, más orientado hacia la asistencia y el asesoramiento, que vele por el nivel y la renovación de las capacidades de gestión de los directivos.

4. La Oficina queda pues reestructurada en torno a dos ejes: uno reúne las funciones normativas de la política de personal y comprende cuatro secciones:

- La Sección de Relaciones con el Personal
- La Sección de Coordinación de Políticas
- La Sección de Formación y Perspectivas de Carrera
- La Sección de Gestión de la Información de los Recursos Humanos

5. El segundo eje reúne las funciones “operacionales” y comprende cinco secciones:

- Sección de Clasificación y Sueldos
- Sección de Contratación y Plantilla
- Sección de Servicios (Sede y fuera de la Sede)
- Sección de Pensiones y Seguros
- Servicio Médico

6. La nueva estructura se estableció a principios de marzo de 2001 y supone la adaptación y, sobre todo, la formación de los funcionarios interesados, que se llevará a cabo en los próximos meses. Además, la Oficina está contratando a varios expertos en materia de sueldos, relaciones laborales, formación, perspectivas de carrera y servicios administrativos, a fin de mejorar la capacidad de gestión en las distintas especialidades.

7. Cabe señalar que la reorganización de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos se lleva a cabo teniendo en cuenta las prioridades para 2002-2003, pero en un contexto de reducción de personal, ya que se han suprimido unos diez puestos del Cuadro Orgánico y del Cuadro de Servicios Generales.

8. En este marco, el plan de trabajo de la Oficina comprende varias actividades importantes cuya realización ya se ha iniciado, por ejemplo: i) la revisión de los acuerdos contractuales para lograr más flexibilidad, velándose al mismo tiempo por el trato equitativo de los funcionarios de las categorías en cuestión; ii) un nuevo examen de las políticas y los procedimientos de contratación con miras a mejorar la calidad, con delegación de autoridad al respecto en los Sectores; iii) un estudio a fondo de los procedimientos administrativos internos, con miras a su racionalización y su simplificación.

### **Contratación**

9. Entre el 1° de julio de 2000 y el 1° de abril de 2001 la Oficina de Gestión de Recursos Humanos publicó 114 anuncios de puestos vacantes del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores, de los cuales 82 abiertos a las candidaturas externas y 32 sólo para funcionarios de la Organización. Dos de ellos correspondían a la categoría D-2 y cuatro a la categoría D-1. Se experimentó un importante aumento con respecto al mismo periodo del año anterior, a saber, del 1° de julio de 1999 al 1° de abril de 2000, en el que se publicaron 34 anuncios de puestos vacantes, dos de ellos de Subdirector General, cuatro de categoría D-2 y dos de categoría D-1.

10. Como se señaló en el documento 160 EX/6 Parte I, desde el 22 de marzo de 2000 todos los puestos del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores se anuncian en el sitio Web de la UNESCO. A raíz de ello el número de candidaturas recibidas ha aumentado considerablemente. En 2000 se presentaron 8.000 candidaturas para los puestos del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores, mientras que en 1999 se recibieron 2.000. Esta tendencia se ha acentuado en 2001, puesto que en el primer trimestre ya se presentaron 4.000 candidaturas.

11. En febrero de 2001 el programa informático utilizado en la contratación fue reemplazado por uno nuevo basado en Intranet, preparado en la Organización. Cuando sea totalmente operacional, ese programa facilitará la labor de la Sección de Contratación de la Oficina de Recursos Humanos.

12. Se está terminando además la revisión interna de los procedimientos de contratación, con objeto de racionalizar el trabajo y, en la medida de lo posible, delegar algunas funciones relacionadas con este proceso en las Oficinas Ejecutivas de los Sectores y Servicios recientemente establecidas.

13. La participación de las Comisiones Nacionales para la UNESCO en la presentación de candidaturas para los puestos anunciados es sumamente importante si se quiere lograr la equidad en la representación geográfica y en la representación de hombres y de mujeres, así como el rejuvenecimiento de la Organización, teniendo debidamente en cuenta para ello los criterios de competencia, conocimientos, eficiencia y universalidad. Es importante, a tal efecto, que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos participe en la formación impartida en la Sede a los Secretarios Generales de las Comisiones Nacionales recientemente nombrados. Desde la 160ª reunión del Consejo Ejecutivo se realizó una sesión de formación,

el 10 de noviembre de 2000, en la que los Secretarios Generales de 23 Comisiones Nacionales de Estados Miembros recibieron información detallada sobre los procedimientos de contratación, el papel de las Comisiones Nacionales en ese proceso, el Programa de Jóvenes Profesionales, etc. Del total de participantes, siete procedían de Estados Miembros no representados o con representación inferior a la normal. Esa parte del programa de formación tuvo muy buena acogida y ya se ha institucionalizado. La próxima sesión de formación tendrá lugar en diciembre de 2001.

### Nombramientos

14. Entre el 1º de julio de 2000 y el 1º de abril de 2001, 47 candidatos externos asumieron sus funciones en el Cuadro Orgánico y Categorías Superiores, comprendidos 11 expertos asociados.

El desglose es el siguiente:

Categorías	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/P-2 <sup>1</sup>	NPO <sup>2</sup>	Total
Nombramientos	1	3	5	2	1	1	6	23	5	47

1. Comprendidos los expertos asociados y el Programa de Jóvenes Profesionales
2. Administradores Nacionales

Cabe señalar que entre los nueve administradores de categoría superior recientemente nombrados figuran el Director General Adjunto, tres Subdirectores Generales (Sectores de Educación, de Ciencias Exactas y Naturales y de Administración) y cinco Directores de categoría D-2 (Centro UNESCO del Patrimonio Mundial (WHC), Oficina de Planificación Estratégica (BSP), Oficina de Gestión de Recursos Humanos (HRM), Oficina de Normas Internacionales y Asuntos Jurídicos (LA), y Oficina de Control Interno (IOS)). Además, se han adoptado decisiones para nombrar al Subdirector General del Sector de Ciencias Sociales y Humanas y al Subdirector General del Sector de Comunicación e Información, que deberán asumir sus funciones el 7 de mayo y 1º de julio de 2001 respectivamente.

### Formación y perspectivas de carrera

15. Como parte del proceso de reforma en la UNESCO, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha aumentado sus actividades relacionadas con la formación y las perspectivas de carrera. Para ello, en la correspondiente Sección se ha iniciado el proceso de contratación de un funcionario de categoría P-5 como Jefe de Sección, y dos funcionarios de categoría P-3, uno como oficial de programas y otro como oficial de perspectivas de carrera.

16. Se ha elaborado un plan de acción de dos años relativo a la formación y las perspectivas de carrera, en el que se prevén algunas actividades como:

- 1) El 11 y 12 de mayo el **equipo de personal directivo superior** constituido por el Director General, el Director General Adjunto, los Subdirectores Generales y algunos funcionarios de categoría D-2 asistirá a un **coloquio para administradores de categoría superior**. El objetivo general del coloquio es el establecimiento de una nueva cultura de trabajo en la que los administradores de

categoría superior constituirán un equipo más eficaz y coherente. En el coloquio, el equipo:

- debatirá la nueva visión estratégica de la UNESCO, el proceso de reforma y la manera de introducirlo en todos los sectores, aspectos y ámbitos de la UNESCO;
- examinará la cohesión del equipo de personal directivo superior y formulará propuestas concretas para intensificar la cooperación y la comunicación en el conjunto de la UNESCO;
- establecerá un plan de acción encaminado a fortalecer las capacidades de gestión para efectuar cambios en toda la UNESCO.

2) **Programa de liderazgo y gestión del cambio para Directores (en la Sede y las Oficinas fuera de la Sede)**

Esta formación permitirá que los directivos de las categorías D-2 a P-5:

- comprendan mejor su papel como directivos de una organización multicultural;
- mejoren su visión estratégica y creativa, integren y comuniquen una perspectiva de objetivos comunes;
- asuman su responsabilidad con respecto a los resultados;
- mejoren personalmente en lo tocante a la credibilidad, integridad y competencia.

El primer taller se llevará a cabo en el último trimestre de 2001.

- 3) **Capacidades de supervisión:** en junio y septiembre de 2001 se realizarán dos talleres de tres días dedicados a las **capacidades de supervisión** para funcionarios de categoría P-3 y funcionarios de los grados superiores del Cuadro de Servicios Generales, y para 2002-2003 se prevén talleres complementarios. Tienen por objeto alentar la creatividad, productividad y eficacia en la gestión de los recursos humanos. Permitirán que esos funcionarios conozcan mejor cómo se planifica, gestiona y evalúa en la UNESCO el desempeño profesional.

17. Con miras a mejorar las capacidades de gestión relativas a la estimación, planificación, ejecución, supervisión y evaluación de los programas y proyectos de la UNESCO se realizaron dos cursos de formación sobre **gestión del ciclo de proyectos y programas y marco conceptual** dirigidos a 75 especialistas del programa de categoría P-1 a P-5 y a expertos asociados. En estos cursos se fomentan redes transversales y el aprovechamiento compartido de la información y se fortalecen así la comunicación y cooperación entre los Sectores de la UNESCO, que son aspectos importantes del proceso de reforma.

18. Con miras a sensibilizar a los funcionarios y fomentar las relaciones de consulta en la solución de los problemas y el planeamiento, la formación para la **creación de equipos** es parte integrante del programa de formación. Este año se han previsto tres talleres sobre la creación de equipos, en Oriente Medio, América del Sur y Asia, respectivamente.

Estos cursos forman parte de las medidas de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos encaminadas a instaurar una cultura de gestión coherente en el seno de la UNESCO.

19. Están previstos varios **talleres de formación para oficiales administrativos**. En diciembre de 2001 se realizará uno de cinco días en América del Sur, en una nueva oficina encargada de un grupo de países. En él se preparará a los oficiales administrativos con miras a la transición hacia el nuevo programa informático de gestión y supervisión (SAP), y se les impartirá una formación para administrar las actividades de descentralización y crear redes de oficiales administrativos dedicados a la solución de problemas. Todo ello permitirá comprender mejor los principios relativos a la administración del personal, el presupuesto y las finanzas que rigen los procedimientos y prácticas de la UNESCO en un entorno descentralizado.

20. La **formación en materia de tecnologías de la información e idiomas** sigue figurando en el programa de la Sección de Formación y Perspectivas de Carrera. Se han realizado investigaciones sobre el aprendizaje electrónico a fin de determinar el modelo más adecuado para facilitar el aprendizaje de idiomas y de las tecnologías de la información. Una vez que se haya establecido el aprendizaje electrónico, las Oficinas Regionales recibirán una formación comparable a la que se imparte en la Sede, en la que más de 300 funcionarios benefician de esos cursos.

### **Jóvenes profesionales**

21. El 6 de noviembre de 2000 fueron nombrados 11 **jóvenes profesionales** (seis procedentes de Estados Miembros no representados y cinco de Estados Miembros con representación inferior a la normal). La campaña de contratación se inició el 31 de octubre de 2000 y se prolongó hasta el 31 de marzo de 2001. Al 2 de abril de 2001 se han recibido 288 candidaturas. A fines de junio un grupo especial, que representará a todos los Sectores y Oficinas, completará la segunda fase del proceso de selección. En septiembre se entrevistará a los candidatos seleccionados y los jóvenes profesionales elegidos pasarán a formar parte de la plantilla de la UNESCO a principios de enero de 2002.

### **Expertos asociados**

22. El Plan de Expertos Asociados está auspiciado por los países participantes y está destinado a jóvenes diplomados de menos de 32 años con una experiencia profesional limitada. Actualmente participan 14 países, a saber, Alemania, Austria, Bélgica, España, Finlandia, Francia, Grecia, Italia, Japón, Noruega, Países Bajos, República de Corea, Suecia y Suiza. Por regla general, los expertos asociados son nacionales del país; no obstante, los Países Bajos han aceptado financiar puestos de expertos asociados para nacionales de países en desarrollo. Al 1º de enero de 2001 la UNESCO contaba con 54 expertos asociados, 23 en las Oficinas fuera de la Sede y 31 en la Sede.

### **Personal del Cuadro de Servicios Generales: revisión de la norma de clasificación de puestos**

23. El paso de los 1.100 puestos del Cuadro de Servicios Generales de la Sede del antiguo sistema de clasificación de puestos en seis grados al nuevo sistema en siete grados se interrumpió el 11 de noviembre de 1999 con la publicación de la circular administrativa N° 2090. En el último párrafo se hacía mención de los problemas planteados por la nueva norma de clasificación de puestos (establecida en 1998) y se proponía una nueva clasificación de los puestos basada en un sistema de evaluación que tuviera debidamente en cuenta las necesidades reales de la Organización. Mientras no se haya efectuado esa revisión, se aplicará provisionalmente la norma (problemática).

24. En el transcurso de 2000 se han realizado progresos constantes en lo tocante a la nueva norma. Se discutió a fondo con los representantes de las asociaciones del personal de la UNESCO en diversas consultas para examinar las dificultades con que se tropieza en la aplicación de la norma provisional, determinar y jerarquizar las posibilidades de mejora, y efectuar pruebas con diferentes opciones de la nueva norma gracias a una muestra representativa de 10% de los puestos del Cuadro de Servicios Generales. En febrero de 2001, sobre la base de esos datos y otras normas ya aprobadas por la Comisión de Administración Pública Internacional, se presentó el proyecto final de la norma de clasificación de puestos del Cuadro de Servicios Generales a los representantes de las asociaciones del personal. En general, todos estuvieron de acuerdo en que se había creado un sistema adecuado de clasificación, capaz de evaluar de manera lógica todos los aspectos de la labor de los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales.

25. Durante el último trimestre de 2000 cuando se efectuó una prueba aplicándose el nuevo proyecto de norma a los 110 puestos de la muestra, se hizo cada vez más evidente que en muchos casos la mediocridad de las descripciones de puesto hacía que no sirvieran para establecer una clasificación lógica. Algunas parecían incompletas mientras que otras daban la impresión de ser exageradas, cuando hubiera podido suponerse que descripciones relativas a las mismas funciones iban a ser esencialmente análogas. En consecuencia, se ha decidido que se elaborarían descripciones modelo (o genéricas) de puestos correspondientes a las mismas funciones, teniendo en cuenta los datos suministrados por la dirección y por los interesados.

26. Las descripciones modelo no podrán evaluarse ni adaptarse al sistema de siete grados hasta dentro de algunos meses; no obstante, como una descripción completa y exacta es fundamental para obtener resultados justos y lógicos en el paso al nuevo sistema, éste se ha postergado hasta finales del último trimestre de 2001.

## **II. ESTABLECIMIENTO DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO**

27. La Oficina de Control Interno (IOS) se creó oficialmente en febrero de 2001, al asumir el cargo de Subdirector el Sr. John Parsons. Nombrado previa consulta con el Consejo Ejecutivo, el Subdirector de la Oficina informa directamente al Director General y es directamente responsable ante él. Asignado en comisión de servicios, el Sr. John Parsons viene de la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido. Esa situación garantiza su independencia, puesto que siempre tiene la posibilidad de volver a la Oficina Nacional de Auditoría.

28. La primera prioridad del Director de la IOS ha sido velar por que la Oficina disponga de recursos suficientes. El Director General aprobó dos nuevos puestos de auditor interno principal y ya se han iniciado los procesos de contratación, así como la contratación para la vacante del puesto de evaluador de servicios. En 2001 se han creado varios puestos más y se han asignado importantes recursos complementarios a fin de que esa Oficina cuente con los medios para continuar el proceso de contratación.

29. La segunda prioridad ha sido encargar una evaluación de riesgos para toda la UNESCO que sirva de base para elaborar planes de control anuales y a largo plazo. Esto supone un trabajo en equipo con los directivos de categoría superior y media, que va a desembocar en una reunión durante el coloquio para administradores de categoría superior que se realizará en mayo. Esto permitirá también a este personal directivo superior examinar cuáles son los riesgos que podrían entorpecer la aplicación de la Estrategia a Plazo Medio y elaborar las medidas necesarias para suprimirlos en toda la medida de lo posible.

30. Las prioridades que se desprenden de la evaluación de riesgos para el conjunto de la UNESCO comprenden la necesidad de:

- apoyar la gestión mediante medidas encaminadas a fortalecer la responsabilidad mediante la delegación de autoridad;
- aumentar las actividades de auditoría y evaluación de las intervenciones sobre el terreno para respaldar la política de descentralización;
- efectuar un mayor control (auditoría y evaluación) de las actividades realizadas con cargo a los recursos extrapresupuestarios;
- elaborar metodologías que establezcan vínculos entre evaluación y auditoría.

31. La dirección ha estimado también que era prudente pedir a la Oficina de Control Interno que encargara una evaluación de riesgos relativa a la evolución del sistema de finanzas y presupuesto (FABS) y ayudara a formular las medidas necesarias para reducir esos riesgos.

32. En los últimos meses la IOS emprendió una labor de auditoría de las actividades de la UNESCO en Brasil y proporcionó apoyo para revisar las operaciones de adquisición realizadas por la UNESCO en el marco del programa “alimentos por petróleo” en Irak.

33. Se estableció una estrecha relación de trabajo entre la IOS y el Auditor Externo. Por ejemplo, el representante del Auditor Externo participó en la fase final de la auditoría de la IOS en la Oficina de la UNESCO en Brasilia. Todos los informes de la Oficina de Control Interno se comunican al Auditor Externo.

34. La IOS preparará un informe anual sobre las principales conclusiones que se desprenden de las actividades de control y formulará recomendaciones (comprendidas las evaluaciones del programa) y sobre las medidas correctivas propuestas y adoptadas. El Director General lo presentará sin cambios a los Miembros del Consejo Ejecutivo y a los Delegados Permanentes.



**161ª reunión**

161 EX/5 Corr.  
Parte I  
PARÍS, 29 de mayo de 2001  
Original: Inglés

Punto 3.1.2 del orden del día provisional

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

**PARTE I**

**POLÍTICA DE PERSONAL Y CONTROL**

**CORRIGENDUM**

Párrafo 27: Suprímense las dos últimas oraciones.

**161ª reunión**

161 EX/5

Parte II

PARÍS, 18 de mayo de 2001

Original: Inglés

Punto 3.1.2 del orden del día provisional

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

**PARTE II**

**DESCENTRALIZACIÓN**

**RESUMEN**

De conformidad con las principales orientaciones de la reforma expuestas al Consejo Ejecutivo en su 160ª reunión y de acuerdo con lo dispuesto en la Decisión 160 EX/3.1.2 (III), párrafos 16 y 17, en el siguiente documento se presenta el informe del Director General sobre la labor realizada en lo tocante a la aplicación de la estrategia de reforma de la descentralización, con información detallada sobre la ubicación de todas las oficinas fuera de la Sede, las fechas previstas para la formación de grupos de oficinas y el cierre de éstas, así como sobre las soluciones sustitutivas para los casos en que han de cerrarse las oficinas existentes.

Asimismo, se facilita información sobre los costos estimados, los ahorros realizados en función de los cierres de oficinas y las economías y el valor añadido derivados de la mayor eficacia, así como un plan de acción, un calendario y los resultados que deberán obtenerse con la reforma de la descentralización.

## INTRODUCCIÓN

1. En el presente documento y en sus anexos se facilita información sobre los avances realizados en la aplicación del plan de reforma de la descentralización. En la Sección II se informa sobre los aspectos financieros de la reforma.

### I. APLICACIÓN

2. De conformidad con las decisiones del Consejo Ejecutivo en sus reuniones 159<sup>a</sup> y 160<sup>a</sup>, el Director General celebró amplias consultas y negociaciones con los Estados Miembros y sus Comisiones Nacionales para tratar de la aplicación del plan de acción sobre la descentralización, y de la selección de los países que deberán constituir cada uno de los grupos y del Estado Miembro que albergará la oficina del grupo.

3. Los avances en este ámbito han sido constantes pero difíciles. En general, los Estados Miembros han apoyado la política de descentralización del Director General. Éste, en un principio, intentó que los Estados Miembros de las distintas regiones le presentaran por común acuerdo propuestas para la formación de los grupos. Sin embargo, cada Estado Miembro o grupo regional defendía intereses propios respecto a esta estrategia, intereses que en algunos casos diferían de los de sus vecinos. Los deseos manifestados parecían a veces contradictorios. De ahí que, cuando llegó el momento de decidir cuál iba a ser la oficina encargada del grupo, o la oficina regional, las posiciones cobraron un cariz muy subjetivo. Por último, cuando los grupos regionales no consiguieron llegar a un acuerdo sobre la selección de la oficina de grupo para su subregión, la decisión final se confió al Director General.

#### **La nueva red de la UNESCO de oficinas fuera de la Sede**

4. La nueva estructura descentralizada de la UNESCO está compuesta por **27 oficinas de grupos de países** y **13 oficinas regionales** (véase el **Anexo 1** – Regional maps indicating the cluster configuration and location of the Field Offices y el **Anexo 2** – UNESCO's New Field Network: Location of Cluster Offices, Regional Bureaux and National Offices). Las oficinas regionales se crearán inicialmente aprovechando las actuales capacidades de las oficinas regionales en educación y ciencias y las de los asesores regionales en ciencias sociales y humanas, cultura y comunicación e información.

5. En un principio, se mantendrán 24 oficinas nacionales. A fin de cumplir con el compromiso asumido por la UNESCO en el Foro Mundial sobre la Educación (Dakar, 26-28 de abril de 2000) de alcanzar los objetivos del Marco de Acción para 2015, se mantendrán las oficinas de los nueve países muy poblados (E-9) durante al menos ocho años, decisión que se reexaminará en 2009. Otra categoría de oficina nacional es la de los países o territorios en situaciones posbélicas o en fase de transición. Estas oficinas se mantendrán por un periodo limitado a fin de atender necesidades concretas y temporales. Se evaluarán rigurosamente las oficinas cada cuatro años, conforme a los criterios establecidos en la Resolución 30 C/83 de la Conferencia General. Una vez satisfechas las necesidades concretas en relación con la ejecución del Programa, se cerrará la oficina y el país se integrará en su grupo.

6. Se ha informado a los Estados Miembros y en particular a los Estados Miembros en que se prevé cerrar oficinas, de las decisiones relativas a la nueva red descentralizada de la UNESCO.

### **Estrategia organizativa**

7. De conformidad con la Resolución 30 C/83, la nueva Red descentralizada se basa en un sistema de dos niveles. Las **oficinas encargadas de un grupo de países** (primer nivel) contarán con un equipo multidisciplinario integrado por un director, un funcionario administrativo internacional y, de ser posible, un especialista por cada Sector del Programa, además de personal auxiliar local. Estas oficinas constituirán la plataforma para la ejecución de todas las actividades de la UNESCO en los países que abarcan. De esta manera, desempeñarán una función dinámica, en consulta con los distintos Estados Miembros, sus Comisiones Nacionales, el sistema de las Naciones Unidas y otros interlocutores (ONG inclusive), a fin de realizar una programación subregional, regional y mundial y lograr que las actividades de la UNESCO estén más netamente orientadas en función de la demanda.

8. Las **oficinas regionales** (segundo nivel) estarán especializadas en una de las esferas de competencia de la UNESCO. Sus funciones serán prestar apoyo técnico y asesorar al grupo y a las oficinas nacionales a nivel regional en uno de los ámbitos de competencia de la Organización y planificar la ejecución de programas regionales en cooperación con estas oficinas. A excepción de las oficinas de la UNESCO en Santiago y Venecia, todas las oficinas regionales estarán ubicadas en las oficinas de grupos de países.

9. Habida cuenta de la gran complejidad y la índole intersectorial de la labor que se realiza sobre el terreno, la Oficina de Coordinación de las oficinas fuera de la Sede (BFC) servirá de base organizativa y estructura central en la Sede para estas oficinas. La BFC está encargada de la coordinación general de la red fuera de la Sede y, por consiguiente, de la eficacia del enfoque intersectorial de la UNESCO. Asimismo, esta oficina actuará de centro de coordinación en la Sede de las oficinas sobre el terreno y las oficinas de enlace. Como tal, participará en las actividades iniciales relativas a las políticas y estrategias de la Organización en lo tocante a la administración y las disposiciones en materia de asignación de recursos de las oficinas fuera de la Sede, y en actividades como las destinadas a favorecer la coordinación y el uso compartido de los recursos entre las oficinas fuera de la Sede, los institutos y la Sede misma.

10. Los Sectores del Programa seguirán encargándose de los informes sobre la ejecución del programa enviados a la Sede por las oficinas de grupo. La BFC se encargará de la coordinación financiera y administrativa, contribuirá a la coordinación de los programas y favorecerá el aprovechamiento compartido de los recursos. En el desempeño de estas funciones, la BFC colaborará con todos los Sectores y servicios centrales competentes, a fin de evitar la innecesaria repetición de tareas. Se espera que con esta nueva forma de gestión resulte más claro para las oficinas fuera de la Sede el orden jerárquico y se acabe con la confusión y los problemas de superposición actuales.

### **Calendario y cierre de las oficinas**

11. La reforma de la descentralización ha pasado ya a la fase de ejecución, y ésta se extenderá a lo largo del presente año y durante el próximo bienio hasta finales de 2003. Este periodo constituye un plazo razonable para iniciar el cambio, pero tendrá un claro final que coincidirá con el término del bienio 2002-2003 (31 C/5). Como parte de la estrategia, está previsto cerrar un total de 18 oficinas antes de que finalice 2001. (Véase el **Anexo 3** – UNESCO's Decentralization Reform Process-Quantitative Summary, y el **Anexo 4** - Offices expected to close by December 2001). Se prevé cerrar además otras nueve oficinas para fines

de 2004. En suma, cerrarán unas 27 oficinas antes de que en 2005 se realice el primer examen de la estrategia de descentralización y de toda la red de oficinas fuera de la Sede, comprendidas las oficinas de grupo. Se presentará al Consejo Ejecutivo un informe completo al respecto.

12. En este periodo, se intensificará la labor de descentralización de actividades de la Sede a las oficinas fuera de la Sede con objeto de ampliar el alcance de la Organización en sus Estados Miembros e integrar mejor las estrategias y soluciones mundiales con la acción en apoyo a los objetivos de desarrollo subregional, regional y nacional.

13. El paso del actual modo de gestión de las oficinas fuera de la Sede por los sectores de tutela a la gestión a través de la BFC comenzará en enero de 2002 con el inicio del nuevo bienio (31 C/5), y el periodo de transición durará seis meses como máximo. La BFC, los Sectores y los servicios centrales han empezado ya a celebrar amplias consultas sobre el régimen transitorio. A fin de prestar un asesoramiento acertado sobre estrategias y servicios de apoyo que respondan efectivamente a las necesidades de los Estados Miembros, el equipo de BFC se seguirá ampliando con personal de la Sede y fuera de la Sede. Para diciembre de 2001 se contará ya con el refuerzo necesario.

14. Como parte de la estrategia del Director General, se celebraron consultas con las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a fin de comparar los métodos utilizados para racionalizar las estructuras fuera de la Sede y aprovechar su experiencia en materia de políticas de reforma, incluido el cierre de oficinas. Estas consultas también sirvieron para garantizar que la acción futura de la UNESCO sobre el terreno va a ser complementaria de la de las demás organizaciones del sistema. De acuerdo con algunas de éstas, la reestructuración de la red fuera de la Sede de la UNESCO es una de las más profundas dentro del sistema de las Naciones Unidas. Respecto al costo del proceso, de la experiencia de otras organizaciones se desprende que con frecuencia se subestiman las repercusiones financieras del cierre de las oficinas, por lo que a veces no quedan reflejadas adecuadamente en el presupuesto.

15. También se consultó a la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas (documento 160 EX/41 “Examen de la Gestión y la Administración en la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura”) y al Auditor Externo de la UNESCO (documento 160 EX/25 “Informe financiero y estados de cuentas comprobados relativos a las cuentas de la UNESCO correspondientes al ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 1999, e informe del Auditor Externo”).

16. Para facilitar el cierre de las oficinas, la Secretaría elaboró procedimientos especiales como la *Checklist for Office Closures and Guidelines for Dealing with Files on Office Closure*. Esos procedimientos se están aplicando ya bajo la supervisión de un equipo multisectorial dirigido por la BFC y compuesto por miembros de los Sectores del Programa y los servicios centrales, así como los Directores o Jefes de las oficinas afectadas. A este respecto, se crearon mecanismos en relación con las principales medidas que deben adoptarse respecto de: la transferencia y normal continuación de los programas y actividades; el traslado de personal; el registro o archivo de documentos; la liquidación del activo no transferible; el cese de personal local; la rescisión de acuerdos de alquiler de locales de oficinas, y el cierre de cuentas.

17. Como parte del procedimiento, el equipo multisectorial se reúne con el Jefe o representante de cada oficina para decidir la mejor fecha de cierre, establecer planes y

calendarios concretos de acción para el proceso y abordar los problemas específicos de la oficina. En el caso de las oficinas cuyo Jefe se haya jubilado o haya sido trasladado se enviará al país un pequeño equipo multisectorial para cerrarlas.

18. Dado que las oficinas se cerrarán en el transcurso del año, tras las correspondientes consultas se destinarán funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico para reforzar las oficinas de grupos de países u otras oficinas, o se destacarán a la Sede. Se animará a los Administradores Nacionales a que presenten su candidatura a puestos *internacionales* adecuados en otras oficinas de la UNESCO. Se ayudará especialmente a los funcionarios contratados localmente que sea necesario cesar en el servicio a buscar un nuevo empleo en otros organismos de las Naciones Unidas o en misiones diplomáticas bilaterales. En caso de que no se encuentre una solución satisfactoria, las indemnizaciones se aumentarán con carácter especial en un 50%. Los titulares de contratos de acuerdos de servicios especiales que no den lugar normalmente a indemnizaciones por cese en el servicio percibirán una compensación con carácter excepcional.

### **Soluciones sustitutivas y refuerzos de la nueva red de oficinas fuera de la Sede**

19. Como se indicó más arriba en el documento, la ejecución de los programas de la UNESCO en los Estados Miembros se descentralizará, para encargarse de ella las oficinas de grupo, las oficinas regionales y las oficinas nacionales. La elaboración de los programas, las consultas y la fase posterior de ejecución se coordinarán a través de los equipos multidisciplinarios de las oficinas de grupo. En el caso de las oficinas que van a cerrarse, se está procurando poner los medios para que se sigan ejecutando los programas en el Estado Miembro afectado. Según el Plan de Acción para la Descentralización, las oficinas de grupo deberán establecer relaciones más estrechas con los Estados Miembros en que se haya cerrado una oficina. Se está examinando cada caso por separado, y proponiendo a las autoridades del país la solución mejor y menos costosa para garantizar la continuidad de la acción de la UNESCO sobre el terreno.

20. Teniendo presente este objetivo, se ha elaborado la estrategia de oficinas encargadas de un grupo de países para favorecer relaciones más estrechas entre la Secretaría de la UNESCO y sus interlocutores regionales, nacionales y civiles con miras a la ejecución en los Estados Miembros. A fin de garantizar la adecuada concentración de capacidad en las oficinas fuera de la Sede para realizar la labor de la UNESCO con eficacia, en la preparación del documento 31 C/5 se ha dado prioridad al aumento de la capacidad de intervención de la Organización sobre el terreno, con la dotación de personal y las asignaciones presupuestarias correspondientes. También se ha pedido a los Sectores que revisen sus estrategias programáticas regionales a fin de seguir el plan de acción para la descentralización del Director General. En cuanto a la dotación de personal, la UNESCO iniciará una campaña dinámica para contratar y destinar a las oficinas de grupo a los funcionarios de la Sede que posean las competencias adecuadas, con arreglo a su nueva política de rotación. Además, la UNESCO tratará de completar los equipos de estas oficinas con personal contratado en el marco del Plan de Expertos Asociados y el programa de Voluntarios de las Naciones Unidas.

21. En este sentido, se están estableciendo contactos con los Estados Miembros que van a albergar estas oficinas a fin de mejorar las condiciones de su participación en las actividades de la Organización y su mayor apoyo a ésta, lo que en última instancia ha de quedar reflejado en la revisión de los correspondientes "Acuerdos de Sede". Entre estas condiciones, cabe

mencionar las siguientes: el Estado Miembro proporciona los locales de la oficina y se encarga de su seguridad y mantenimiento, suministra el equipo y los servicios de teléfono, fax e Internet y asume otros costos de comunicación, y asigna en comisión de servicios funcionarios de categoría profesional para ocupar puestos de funcionario nacional del cuadro orgánico, además de personal de secretaría y administrativo y personal auxiliar de otro tipo.

22. Como medida para reforzar la nueva red de oficinas fuera de la Sede, cuando se disponga de fondos extrapresupuestarios se establecerán “equipos del proyecto” para ocuparse de las necesidades específicas y temporales en cualquier parte del mundo, en particular en los Estados Miembros cuya oficina está previsto cerrar (por ejemplo, en Angola y El Salvador). El equipo del proyecto siempre estará adscrito a una oficina de grupo, a la que tendrá que rendir cuentas, representando a ésta cuando haya que centrarse en necesidades prioritarias por periodos de tiempo limitados en una determinada ubicación. Una vez logrados los objetivos del proyecto, el equipo pasará a ocuparse de otros asuntos, se disolverá o sus miembros se reincorporarán a la oficina de grupo.

23. En algunos casos se emplearán otros mecanismos para reforzar la red fuera de la Sede. Por ejemplo, la asignación de un funcionario de plantilla al Estado Miembro como “enlace” temporal (por ejemplo, en Buenos Aires y Pretoria). Otra posibilidad será enviar a las oficinas de las Naciones Unidas un funcionario de la oficina de grupo correspondiente, o contratar a un Administrador Nacional. Se pondrá especial cuidado en contratar para estos puestos personal nacional competente, velándose por que el proceso sea transparente. Respecto a esta última opción, durante el periodo inicial de transición, es posible que sea necesario prestar asistencia a algunos Estados Miembros en que se vaya a cerrar una oficina y financiar los puestos de FNCO con fondos extrapresupuestarios si se dispone de ellos, o mediante fondos con cargo al Presupuesto Ordinario en un principio, hasta que el gobierno asuma finalmente esos gastos.

24. En el marco de la nueva política de descentralización, las Comisiones Nacionales son un elemento excepcional e importante del sistema descentralizado de la Organización. Cuando tengan la capacidad operativa para ello, se podrían determinar ámbitos de actividad nacional que corresponden a prioridades del programa de la UNESCO junto con formas de ampliar su participación en la ejecución del programa. Las Comisiones Nacionales y las oficinas fuera de la Sede deberán trabajar conjuntamente en la programación y ejecución, manteniendo una clara distinción entre las atribuciones de cada una a fin de lograr una suerte de equilibrio institucional. Las primeras deberían continuar participando en la ejecución de las actividades de la UNESCO a través de las oficinas fuera de la Sede correspondientes.

25. La UNESCO y las Comisiones Nacionales deberían seguir siendo complementarias en la forma que lo son actualmente, en particular mientras el proceso de reforma siga cobrando ímpetu. Con este fin, el Director General presentará al Consejo Ejecutivo en su 161ª reunión una serie de directivas para orientar la ejecución del programa que figura en el documento C/5 y regir los mecanismos de control de esas actividades. (Punto 8.4 del orden del día, “Propuestas del Director General sobre el establecimiento de un “procedimiento especial” para ampliar la participación de las Comisiones Nacionales en la ejecución del Programa de la UNESCO y para reforzar las medidas de rendición de cuentas sobre las actividades del programa llevadas a cabo por las Comisiones Nacionales”).

26. Cuando en los Estados Miembros en que se vaya a cerrar una oficina fuera de la Sede haya institutos o centros UNESCO, éstos podrían estudiar la posibilidad de desempeñar algunas de las funciones que inicialmente correspondían a la oficina, u optar por funcionar como una oficina regional. Sería el caso, por ejemplo, del Instituto de Estadística de la UNESCO (IEU) de Montreal.

27. Los institutos, consejos intergubernamentales, comités y centros de la UNESCO constituyen una parte fundamental del sistema descentralizado de la Organización. Es necesario reexaminar sus funciones e interrelaciones con la nueva red fuera de la Sede. Estos grupos forman un entramado complejo con una variedad de estructuras y modos de funcionamiento. El Director General ha creado un grupo de trabajo sobre los institutos y centros de la UNESCO (presidido por el Director General Adjunto) con objeto de examinar aspectos muy concretos de su situación y funcionamiento, a fin de garantizar su complementariedad con el resto de la Organización y evitar la dispersión de los recursos y la inútil repetición de esfuerzos. (Véase el documento 161 EX/41).

## II. GASTOS DE EJECUCIÓN

### **Estimaciones sobre los costos del cierre de oficinas**

28. Basándose en la información y los datos recibidos de las oficinas que han de cerrar entre enero de 2001 y diciembre de 2004, y teniendo en cuenta el examen de la plantilla de personal efectuado por el Director General, los costos estimados del cierre de 27 oficinas ascienden a 4,5 millones de dólares (los detalles de los costos estimados del cierre de oficinas figuran en el **Anexo 5**). Los costos estimados se desglosan como sigue: el cierre de 18 oficinas para fines de 2001 costará 3,8 millones de dólares y se financiará con los ahorros generales en gastos de personal efectuados en 2000-2001; el cierre de cinco oficinas durante el periodo 2002-2003 costará 400.000 dólares y se sufragará con los ahorros en los costos indirectos resultantes de los cierres y con los ahorros generales realizados en gastos de personal; por último, el cierre de cuatro oficinas para fines de 2004 costará 300.000 dólares. Estas cifras comprenden los gastos siguientes: los traslados de personal entre las oficinas fuera de la Sede y esta última; los ceses en el servicio del personal local que tiene contratos con cargo al Presupuesto Ordinario y contratos SSA (acuerdos de servicios especiales); el pago de los días de vacaciones anuales acumulados por el personal que cesará en el servicio; los gastos de transporte de vehículos y equipo desde las oficinas que cierran hasta las nuevas oficinas encargadas de grupos de países; las misiones de consulta a los Estados Miembros efectuadas por los enviados y representantes especiales del Director General; y gastos varios.

29. En el **Anexo 6** figura información detallada sobre los ahorros financieros y presupuestarios esperados en los costos indirectos de las oficinas que habrán de cerrar. En este Anexo se muestran, en términos de costos indirectos, los ahorros presupuestarios derivados del cierre de oficinas como se indica en el Proyecto de Programa y Presupuesto (31 C/5). Los ahorros financieros suplementarios corresponden al producto esperado (278.000 dólares) de la venta de algunos artículos de los inventarios. Éstos comprenden principalmente vehículos y computadoras que pueden tener un valor comercial en el mercado local. Una vez registrados, se donarán otros artículos a las Comisiones Nacionales, a organizaciones no gubernamentales, a otros organismos de las Naciones Unidas o a universidades.



### **Financiación de la nueva red de oficinas fuera de la Sede**

30. Para aplicar su Plan de Acción sobre la descentralización basándose en un crecimiento nominal cero, las decisiones del Director General sobre la composición de la red de oficinas fuera de la Sede dentro del calendario inicial apuntan a crear oficinas encargadas de grupos de países a partir de elementos del sistema existente y de los recursos humanos con que cuenta la Organización.

31. La nueva red de oficinas fuera de la Sede será más eficaz en relación con los costos, en particular debido a que las necesidades suplementarias de personal se satisfacen mediante una redistribución interna del 5% de los gastos de personal desde la Sede hacia las oficinas fuera de la Sede. Todos los demás ahorros se reinvertirán a fin de seguir consolidando la red de oficinas fuera de la Sede y su capacidad de contribuir más eficazmente a la ejecución de los programas de la UNESCO. Gracias a las medidas de economía que se aplicarán en virtud del documento 31 C/5, se dedicarán 7 millones de dólares a reforzar el nuevo sistema de oficinas fuera de la Sede.

32. En el Plan de Acción se prevén tres tipos de medidas o gastos para establecer un nuevo sistema, plenamente operativo, de oficinas fuera de la Sede de dos niveles: los gastos derivados de la transición, la contratación de nuevos especialistas y las soluciones sustitutivas para mantener una “presencia”.

Los gastos derivados de la transición. Se trata de los gastos en concepto de cese en el servicio y traslado, así como los derivados de la creación de redes, la capacitación y la tutoría (formación supervisada por un colega experimentado). Con respecto a las medidas de traslado y de cese en el servicio, los gastos derivados de ellas se han reducido, en términos comparativos, para el periodo 2002-2003 en el que sólo se cerrarán cinco oficinas. Los gastos se financiarán en parte con los ahorros en los costos indirectos resultantes del cierre de oficinas en 2002-2003 y en parte con los ahorros en gastos generales de personal. Se ha asignado una cantidad de 2,5 millones de dólares para las medidas relativas a la creación de redes, la capacitación y la tutoría. Esta cantidad provendrá, por un lado, de la reasignación de los fondos correspondientes a los costos indirectos liberados por el cierre de 18 oficinas en 2001 (1.800.000 dólares) y, por otro, del presupuesto de 3 millones de dólares asignado a la formación y capacitación del personal (700.000 dólares).

La contratación de nuevos especialistas. A falta de financiación suplementaria, se han hecho ingentes esfuerzos por subsanar las deficiencias existentes en el actual sistema de oficinas fuera de la Sede en materia de especialistas del programa y de capacidades administrativas. El resultado ha sido la creación de 35 puestos fuera de la Sede a fin de satisfacer mejor las necesidades de la nueva red. Así, por ejemplo, 20 de las 27 oficinas encargadas de grupos de países disponen de un oficial administrativo internacional. Además, se ha logrado una cobertura suficiente en materia de especialistas del programa, sobre todo en Educación (casi el 100%) y Ciencias. La representación fuera de la Sede para Cultura y Comunicación también ha aumentado en términos relativos. Sin embargo, será necesario hacer un mayor esfuerzo para mejorarla en el sector de Ciencias Sociales y Humanas.

Las soluciones sustitutivas. Como se explica en una sección anterior de este documento, puesto que las soluciones sustitutivas se están discutiendo con los Estados

Miembros interesados, resulta difícil determinar con exactitud los gastos que supondrán. No obstante, habida cuenta de la mayor influencia y eficacia que se trata de conseguir de los nuevos equipos pluridisciplinarios de las oficinas encargadas de grupos de países, así como de los nuevos procedimientos de finalización de los planes de trabajo detallados mediante una estrecha consulta entre las oficinas encargadas de grupos de países y las Comisiones Nacionales, es razonable esperar que se asignen 1.400.000 dólares suplementarios a las actividades del programa en países donde se cierren oficinas, esto es, la mitad de lo asignado anteriormente (2,8 millones de dólares) a las oficinas cerradas.

	<b>dólares</b>
<b>Capacitación, tutoría y enlaces</b>	<b>2.500.000</b>
<b>Contratación de nuevos especialistas</b>	<b>3.100.000</b>
<b>Inversión suplementaria para aumentar las actividades descentralizadas en países donde se hayan cerrado oficinas</b>	<b>1.400.000</b>
<b>Inversión total para reforzar el nuevo sistema de oficinas fuera de la Sede en el Proyecto de Programa y Presupuesto (31 C/5)</b>	<b><u>7.000.000</u></b>

#### **Valor añadido de la nueva red de oficinas fuera de la Sede**

33. Resulta evidente ya que el nuevo sistema responde más eficazmente a las necesidades de los Estados Miembros de la UNESCO. El cierre de 27 oficinas permitirá realizar ahorros en los gastos generales y en otras partidas, que se redistribuirán con objeto de consolidar la nueva red de oficinas fuera de la Sede en cuanto a sus actividades y presencia, a los costos indirectos o a la creación de enlaces entre oficinas fuera de la Sede y con ésta. A título de ejemplo, en las 27 oficinas que antes existían había un solo funcionario internacional, mientras que al 1º de enero de 2002 habrá 11, incluidos entre ellos cinco en oficinas que cerrarán entre 2002 y 2003.

34. En resumen, la nueva red ofrecerá las siguientes ventajas: una eficacia organizativa que permitirá mejorar cuantitativa y cualitativamente la ejecución del programa por el mismo costo y efectuar ahorros en los gastos generales; una ampliación hasta alcanzar una masa crítica; la prestación de servicios pluridisciplinarios a todos los Estados Miembros; la garantía de la calidad del desempeño de las oficinas fuera de la Sede mediante la aplicación de normas de competencia al nombramiento de los directores; posibilidades de capacitación; el establecimiento de un sistema de tutoría en las oficinas fuera de la Sede; la adscripción de un oficial administrativo internacional donde resulte posible; un sistema de rotación del personal; una interconexión de las oficinas fuera de la Sede y una percepción de la UNESCO como un todo; unas relaciones jerárquicas más coherentes y directas entre la Sede y las oficinas fuera de la Sede; un esfuerzo importante por pasar de un hincapié en la Sede a un trabajo en equipo fuera de la Sede; unas oficinas fuera de la Sede más sensibles a la demanda, descentralizadas y autónomas; un mayor esfuerzo de formación de redes y de constitución de equipos; una menor necesidad de asistencia temporal en forma de acuerdos de servicios especiales, etc. Además, se podrá aprovechar de modo más eficaz el valor añadido que pueden aportar las Comisiones Nacionales a las actividades de la UNESCO.

### **Resultados de la reforma de la descentralización**

35. Se pueden señalar los siguientes resultados obtenidos o esperados:
1. **Febrero de 2001:** El Director General anuncia la configuración por grupos de los Estados Miembros y la ubicación de las oficinas encargadas de grupos de países.
  2. **Abril de 2001:** El Director General anuncia la ubicación de todas las oficinas fuera de la Sede y un calendario del cierre o del examen de la situación de cada una de ellas.
  3. **Julio de 2001:** Se establece la red de oficinas encargadas de grupos de países (con un periodo de transición de seis meses).
  4. **Julio de 2001 - diciembre de 2001:** Se cierran 18 oficinas de la UNESCO.
  5. **Enero de 2002:** Entra en vigor el nuevo modo de gestión de las oficinas fuera de la Sede mediante la Oficina de Coordinación fuera de la Sede (con un periodo de transición de seis meses). Se abandona el sistema de sectores de tutela y se introduce la nueva política de personal de las oficinas fuera de la Sede.
  6. **Diciembre de 2002:** Concluye el examen y revisión de los “Acuerdos de Sede” para los Estados Miembros que acogen una oficina.
  7. **Diciembre de 2004:** Para esta fecha se habrán cerrado otras nueve oficinas nacionales.
  8. **Enero de 2005:** Se efectúa el primer examen completo de la red de oficinas fuera de la Sede de la UNESCO aplicando los criterios enunciados en la Resolución 30 C/83 de la Conferencia General.

### **Conclusión**

36. En 2002-2003, y dentro de los límites impuestos por el crecimiento nominal cero, se invertirán como mínimo 7 millones de dólares para organizar satisfactoriamente la nueva presencia de la UNESCO fuera de la Sede y para reforzar la capacidad de ejecución de la Organización sobre el terreno. Esta inversión no comprende la cantidad ya descentralizada para la ejecución de actividades, respecto de la cual se han hecho también esfuerzos por consolidar la eficacia y el alcance de la UNESCO fuera de la Sede. A título de ejemplo, en el nuevo Proyecto de Programa y Presupuesto (31 C/5) se ha descentralizado el 62,3% del presupuesto del Gran Programa I.

37. La descentralización, esto es, la redistribución desde la Sede hacia las oficinas fuera de la Sede de la programación, el presupuesto, la autoridad, la ejecución y la presencia organizativa, constituye un medio de conciliar los problemas a nivel mundial y los intereses directos de los Estados Miembros en el plano local. Ahora bien, la descentralización no es un fin en sí misma. Reorientar la acción de la UNESCO y aumentar su eficacia y eficiencia exigirá una nueva cultura de trabajo que toda la Secretaría deberá adoptar y que tardará en arraigar. También exigirá un cambio de mentalidad y una percepción de la UNESCO como *una sola* Organización (incluidas las oficinas fuera de la Sede y esta última) con *un* cometido

general, cuyo eje es el efecto y la pertinencia de su acción en sus Estados Miembros. Para que las nuevas orientaciones del programa aporten los resultados esperados, éstas deben ser apoyadas mediante herramientas de aplicación reformadas: recursos humanos revitalizados, sistemas de gestión, procedimientos administrativos y estructuras modernizados, y una infraestructura técnica adecuada.

38. El Consejo Ejecutivo podría adoptar el siguiente proyecto de decisión:

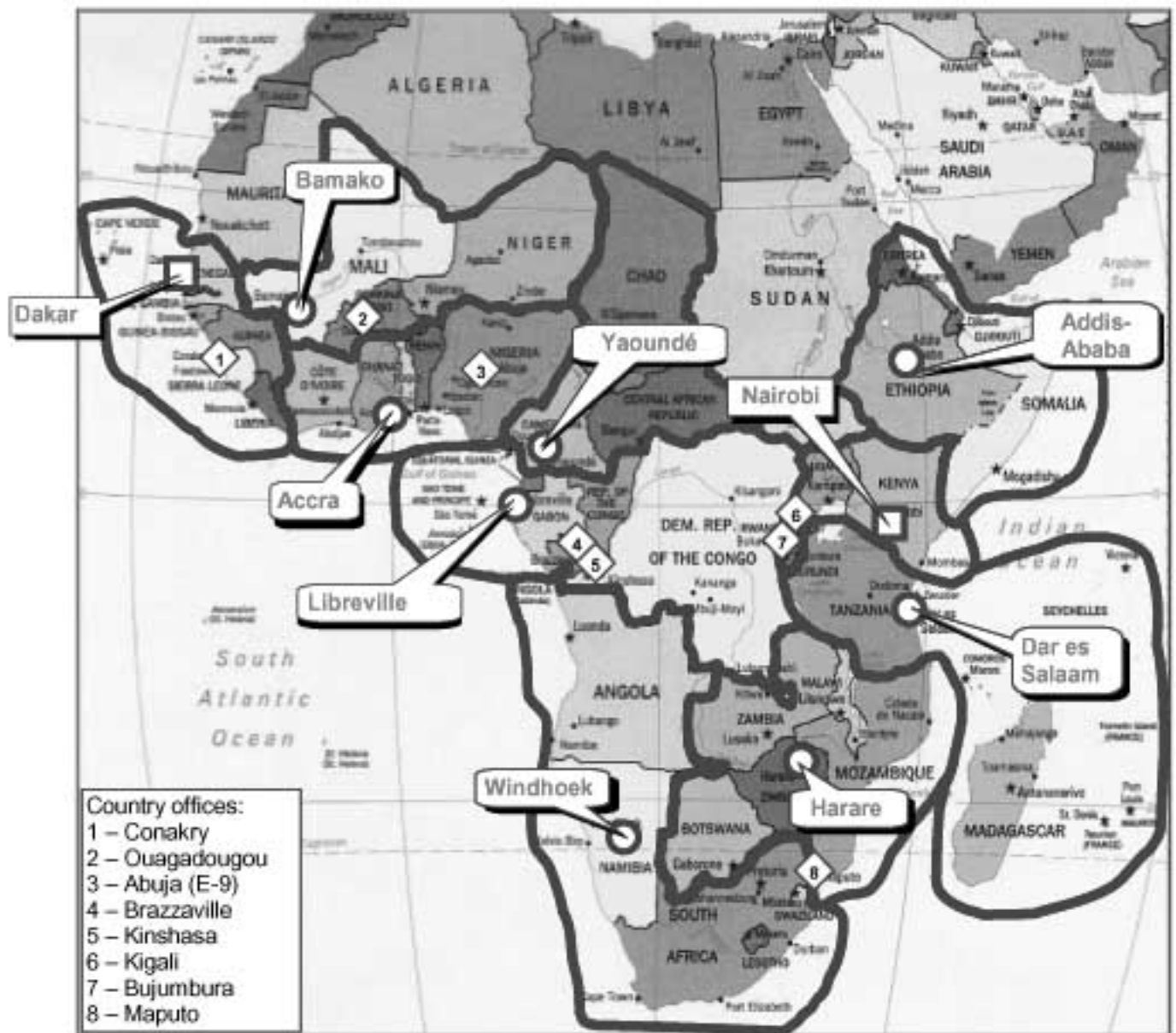
El Consejo Ejecutivo,

1. Habiendo examinado el documento 161 EX/5 (Parte II),
2. Toma nota de los esfuerzos realizados por el Director General para aplicar la nueva estrategia de reforma de la descentralización, habida cuenta de las numerosas dificultades que ésta ha entrañado, comprendidas las restricciones presupuestarias;
3. Invita al Director General a seguir aplicando su Plan de Acción y a informarle al respecto en su 163<sup>a</sup> reunión.

ANNEX I

Geographical location of UNESCO Offices

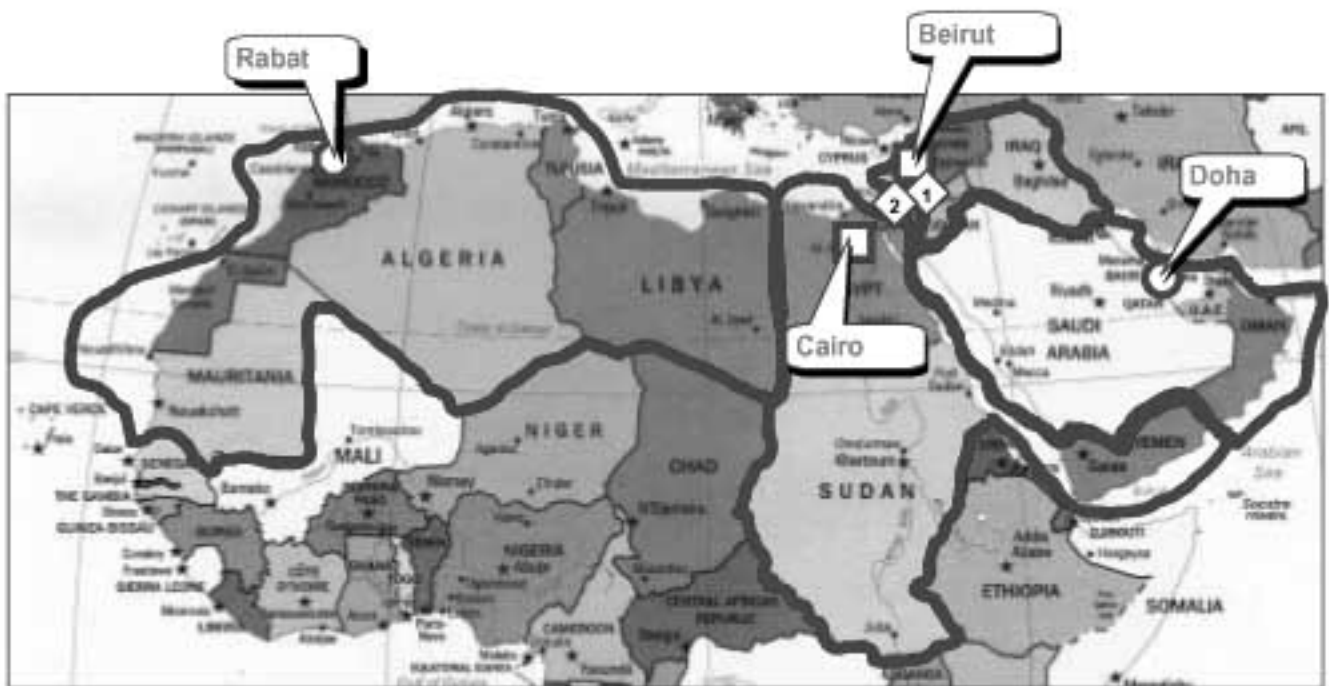
UNESCO Offices in Africa







- - Cluster
- - Cluster Office
- - Cluster Office and Regional Bureau
- ◇ - Country Office (maintained for a limited time)

### Geographical location of UNESCO Offices

#### UNESCO Offices in the Arab States

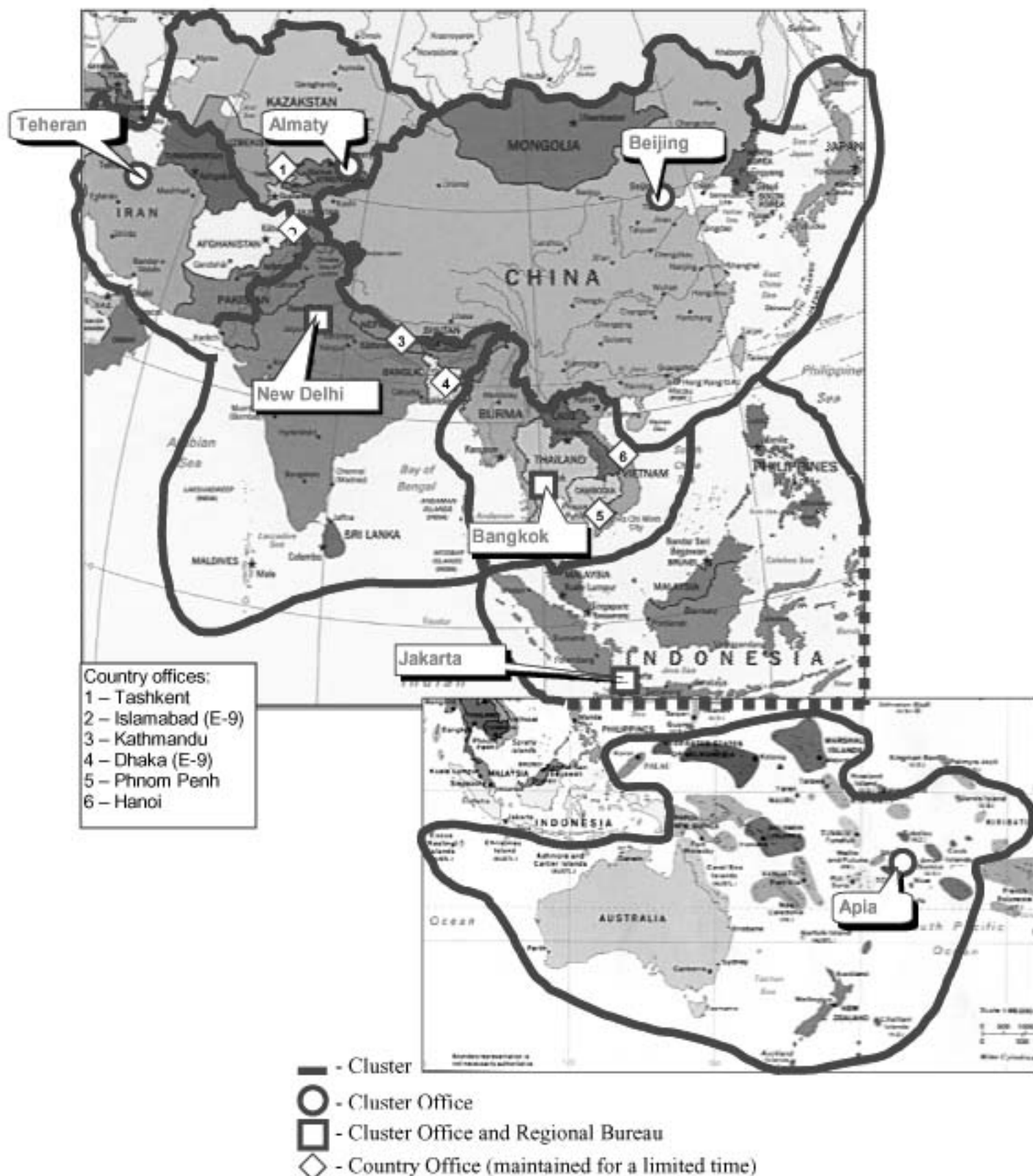


Country offices:  
1 – Amman  
2 – Ramallah

-  - Cluster
-  - Cluster Office
-  - Cluster Office and Regional Bureau
-  - Country Office (maintained for a limited time)

**Geographical location of UNESCO Offices**

**UNESCO Offices in Asia and the Pacific**



### Geographical location of UNESCO Offices

#### UNESCO Offices in Latin America and the Caribbean

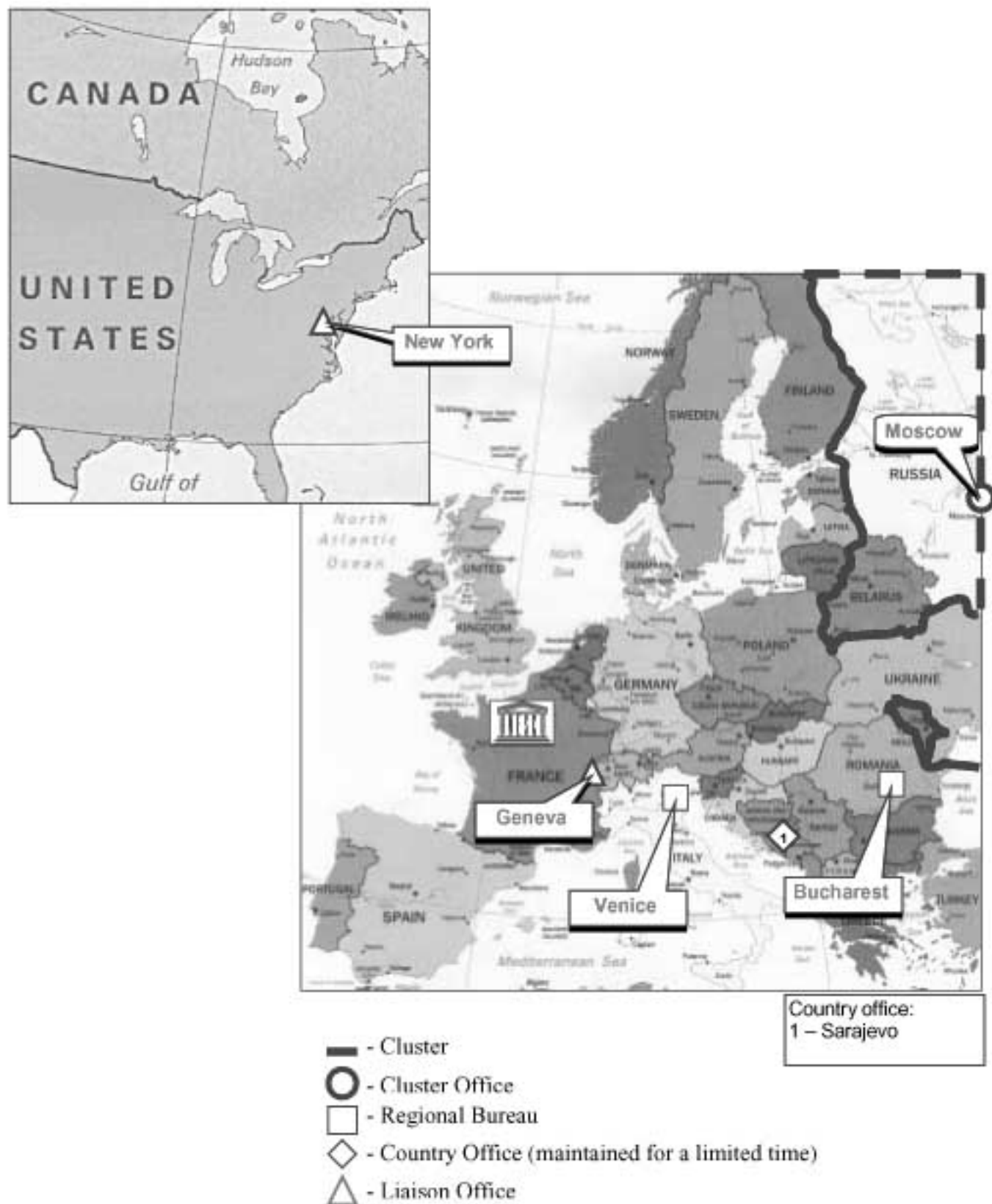


- - Cluster
- - Cluster Office
- ◻ - Cluster Office and Regional Bureau
- ◻ - Regional Bureau
- ◇ - Country Office (maintained for a limited time)



### Geographical location of UNESCO Offices

#### UNESCO Offices in Europe and North America



**ANNEX 2**  
**UNESCO's New Field Network**

<i>Cluster</i>	<i>Member States</i>	<i>Arrangement</i>	<i>Effective Date</i>
<b>AFRICA</b>			
<b><i>Southern Africa</i></b>			
<b><i>Windhoek</i></b>	Angola Lesotho <b>Namibia</b> South Africa Swaziland	Office closing  <b>Cluster Office</b> Office closing	2001   2001
	Botswana Malawi Mozambique Zambia <b>Zimbabwe</b>	Office maintained, then subject to review Office closing <b>Cluster Office</b>	Review 2005 2001
<b><i>Eastern Africa</i></b>			
<b><i>Nairobi</i></b>	Burundi <b>Kenya</b> Rwanda Uganda	Office maintained, then closing <b>Cluster Office</b> , Regional Bureau (SC) Office maintained, then closing	By end 2004  By end 2004
	Comoros Madagascar Mauritius Seychelles <b>United Republic of Tanzania</b>	<b>Cluster Office</b>	
<b><i>Addis Ababa</i></b>	Djibouti Eritrea <b>Ethiopia</b> Somalia	<b>Cluster Office</b>	
<b><i>Central and Western Africa</i></b>			
<b><i>Yaounde</i></b>	<b>Cameroon</b> Central African Republic Chad	<b>Cluster Office</b> Office closing	2001

<i>Cluster</i>	<i>Member States</i>	<i>Arrangement</i>	<i>Effective Date</i>
<b>Libreville</b>	Congo Democratic Republic of Congo Equatorial Guinea <b>Gabon</b> Sao Tome and Principe	Office maintained, then closing Office maintained, then subject to review <b>Cluster Office</b>	By end 2004 Review 2005
<b>Accra</b>	Benin Côte d'Ivoire <b>Ghana</b> Togo Nigeria	Office closing Office closing <b>Cluster Office</b>  Office maintained, then subject to review (E-9)	2001 2001  Review 2009
<b>Dakar</b>	Cape Verde Gambia Guinea Guinea-Bissau Liberia <b>Senegal</b> Sierra Leone	     <b>Cluster Office, Regional Bureau (ED)</b>	By end 2002
<b>Bamako</b>	Burkina Faso <b>Mali</b> Niger	Office maintained, then closing <b>Cluster Office</b>	By end 2002
<b>ARAB STATES</b>			
<b>Maghreb</b>			
<b>Rabat</b>	Algeria Libya Mauritania <b>Morocco</b> Tunisia	    <b>Cluster Office</b> Office closing	2001

<i>Cluster</i>	<i>Member States</i>	<i>Arrangement</i>	<i>Effective Date</i>
<b>Red Sea</b>			
<b>Cairo</b>	<b>Egypt</b> Sudan Yemen	<b>Cluster Office</b> , Regional Bureau (SC), E-9	
<b>Gulf</b>			
<b>Doha</b>	Bahrain Kuwait Oman <b>Qatar</b> Saudi Arabia United Arab Emirates	<b>Cluster Office</b>	
<b>Middle East</b>			
<b>Beirut</b>	Iraq Jordan <b>Lebanon</b> Syria	Office maintained, then subject to review* <b>Cluster Office</b> , Regional Bureau (ED)	Review 2005
	Autonomous Palestinian Territories (Observer)	Office maintained, then subject to review	Review 2005
<b>ASIA AND PACIFIC</b>			
<b>Central and South-West Asia</b>			
<b>Teheran</b>	Afghanistan <b>Islamic Republic of Iran</b> Turkmenistan	<b>Cluster Office</b>	
	Pakistan	Office maintained, then subject to review (E-9)	Review 2009
<b>Almaty</b>	<b>Kazakhstan</b> Kyrgyzstan Tajikistan Uzbekistan	<b>Cluster Office</b>  Office maintained, then subject to review	  Review 2005

\* Will also initially cover Iraq

<i>Cluster</i>	<i>Member States</i>	<i>Arrangement</i>	<i>Effective Date</i>
<b>South Asia</b>			
<b>New Delhi</b>	Bhutan <b>India</b> Maldives Nepal Sri Lanka Bangladesh	<b>Cluster Office</b> , Regional Bureau (CI), E-9  Office maintained, then closing  Office maintained, then subject to review (E-9)	  By end 2004  Review 2009
<b>East and South-East Asia</b>			
<b>Beijing</b>	<b>China</b> Democratic People's Republic of Korea Japan Mongolia Republic of Korea	<b>Cluster Office</b> , E-9	
<b>Bangkok</b>	Cambodia Lao People's Democratic Republic Myanmar <b>Thailand</b> Viet Nam	Office maintained, then subject to review  <b>Cluster Office</b> , Regional Bureau (ED) Office maintained, then subject to review	Review 2005  Review 2005
<b>Jakarta</b>	Indonesia Malaysia Philippines	<b>Cluster Office</b> , Regional Bureau (SC), E-9 Office closing	2001

<i>Cluster</i>	<i>Member States</i>	<i>Arrangement</i>	<i>Effective Date</i>
<b>Pacific Community</b>			
<b>Apia</b>	Australia Cook Islands Fiji Kiribati Marshall Islands Federated States of Micronesia Nauru New Zealand Niue Palau Papua New Guinea <b>Samoa</b> Solomon Islands Tonga Tuvalu Vanuatu	<b>Cluster Office</b>	
<b>LATIN AMERICA AND CARIBBEAN</b>			
<b>Central America</b>			
<b>San José</b>	<b>Costa Rica</b> El Salvador Guatemala Honduras Nicaragua Panama Mexico	<b>Cluster Office</b> Office closing Office maintained, then closing  Office closing Office maintained, then subject to review (E-9)	2001 By end 2002  2001 Review 2009

<i>Cluster</i>	<i>Member States</i>	<i>Arrangement</i>	<i>Effective Date</i>
<b><i>Andean countries</i></b>			
<b><i>Quito</i></b>	Bolivia	Office maintained, then subject to review	Review 2005
	Colombia	<b>Cluster Office</b> , Regional Bureau (CI)	By end 2003 2001
	<b>Ecuador</b>		
	Peru		
Venezuela			
<b><i>MERCOSUR + Chile</i></b>			
<b><i>Montevideo</i></b>	Argentina	Office closing	2001
	Chile	Regional Bureau (ED)	2001
	Paraguay	Office closing	
	<b>Uruguay</b>	<b>Cluster Office</b> , Regional Bureau (SC)	
	Brazil	Office maintained, then subject to review (E-9)	Review 2009
<b><i>Caribbean</i></b>			
<b><i>Kingston</i></b>	Antigua and Barbuda	<b>Cluster Office</b>	2001
	Bahamas		
	Barbados		
	Belize		
	Dominica		
	Grenada		
	Guyana		
	<b>Jamaica</b>		
	Saints Kitts and Nevis		
	Saint Lucia		
	Saint Vincent and the Grenadines		
	Suriname		
Trinidad and Tobago	Office closing	2001	

<i>Cluster</i>	<i>Member States</i>	<i>Arrangement</i>	<i>Effective Date</i>
<i>Havana</i>	<b>Cuba</b> Dominican Republic Haiti	<b>Cluster Office</b> , Regional Bureau (CLT) Office maintained, then closing Office maintained, then subject to review	By end 2003 Review 2005
<b>EUROPE AND NORTH AMERICA</b>			
<i>Europe</i>			
<i>Moscow</i>	Armenia Azerbaijan Belarus Georgia Moldova <b>Russian Federation</b>	<b>Cluster Office</b>	
	Bosnia and Herzegovina Italy Romania	Office maintained, then subject to review Regional Bureau (SC) CEPES, Regional Bureau (higher education)	Review 2005
<i>North America</i>			
	Canada	Office closing	2001
<b>LIAISON OFFICES TO THE UNITED NATIONS</b>			
<i>Europe</i>			
	Vienna (Austria) Geneva (Switzerland)	Office closed Liaison Office maintained	2001
<i>North America</i>			
	New York (United States) Washington (United States)	Liaison Office maintained Office closed	2001



## ANNEX 3

### UNESCO'S DECENTRALIZATION REFORM PROCESS

#### Quantitative summary

Region	2000 - 2001 BIENNIUM			BREAKDOWN TOTAL OFFICES - 31/12/2001			SUBSEQUENT BIENNIA				
	Total No. offices (01/01/00)	Closing/Closed offices (by end 2001)	Total No. offices (31/12/2001)	Cluster Offices	Regional Bureaux*	National Offices	Offices to close in 2002-2004	Total No. offices 31/12/2004	Review and possible closure in 2005	Number offices 31/12/2005	Eight-year review of E9 offices (2009)
Africa	24	6	18	10	2	8	5	13	2	11 ~13	1
Arab States	7	1	6	4	2	2	0	6	2	4 ~6	0
Asia and the Pacific	14	1	13	7	3	6	1	12	3	9 ~12	2
Latin America and the Caribbean	20	7	13	5	4	7	3	10	2	8 ~ 10	2
Europe	5	1	4	1	2	1	0	4	1	3 ~ 4	0
Liaison Offices	4	2	2			2**	0	2	0	2	0
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>18</b>	<b>56</b>	<b>27</b>	<b>13</b>	<b>26***</b>	<b>9</b>	<b>47</b>	<b>10</b>	<b>37 ~ 47</b>	<b>5</b>

\* All Regional Bureaux, except those in Santiago and Venice, as well as CEPES, also serve as Cluster Offices

\*\* These offices are Liaison Offices

\*\*\* This figure includes the 24 National Offices and the two Liaison Offices

**ANNEX 4**

**Offices expected to close by December 2001**

Africa

Angola  
Benin  
Central African Republic  
Côte d'Ivoire  
South Africa  
Zambia

Arab States

Tunisia

Asia and the Pacific

Malaysia

Latin America and the Caribbean

Argentina  
Barbados  
El Salvador  
Panama  
Paraguay  
Trinidad and Tobago  
Venezuela

Europe and North America

Vienna  
Washington  
Quebec

## ANNEX 5

### Closing offices cost estimates

	2000-2001 \$	2002-2003 \$	2004 \$	Total \$
<b>Transfer cost of international staff to be redeployed:</b>				
Africa	494 000	114 000	114 000	722 000
Arab States	76 000			76 000
Asia and the Pacific	38 000		38 000	76 000
Latin America and the Caribbean	266 400	76 000		342 400
Europe and North America	76 000			76 000
	<b>950 400</b>	<b>190 000</b>	<b>152 000</b>	<b>1 292 400</b>
UNESCO Liaison Offices	30 500			30 500
<b>Subtotal</b>	<b><u>980 900</u></b>	<b><u>190 000</u></b>	<b><u>152 000</u></b>	<b><u>1 322 900</u></b>
<b>Separation cost:</b>				
1 - Local staff under established posts and NPO's				
Africa	52 500	19 500	44 000	116 000
Arab States	10 500			10 500
Asia and the Pacific	18 500		10 500	29 000
Latin America and the Caribbean	52 500	10 500		63 000
Europe and North America	10 500			10 500
	<b>144 500</b>	<b>30 000</b>	<b>54 500</b>	<b>229 000</b>
2 - Local staff hired under SSA contracts				
Africa	247 000	65 000	52 000	364 000
Arab States				
Asia and the Pacific			10 500	10 500
Latin America and the Caribbean	221 000	45 000		266 000
Europe and North America				
	<b>468 000</b>	<b>110 000</b>	<b>62 500</b>	<b>640 500</b>
3 - Cost estimates related to accumulated annual leave	<b>102 000</b>	<b>25 000</b>	<b>9 000</b>	<b>136 000</b>
<b>Subtotal</b>	<b><u>714 500</u></b>	<b><u>165 000</u></b>	<b><u>126 000</u></b>	<b><u>1 005 500</u></b>
<b>Transportation and freight costs (vehicles, computers)</b>	<b>27 000</b>	<b>5 000</b>	<b>4 500</b>	<b>36 500</b>
<b>Missions cost (undertaken by the DG's representatives)</b>	<b>105 000</b>	<b>12 000</b>	<b>10 000</b>	<b>127 000</b>
<b>Headquarters missions to supervise offices closure</b>	<b>32 500</b>	<b>8 000</b>	<b>7 500</b>	<b>48 000</b>
<b>Other costs (events that may occur after closing offices)</b>	<b>55 000</b>	<b>35 000</b>	<b>25 000</b>	<b>115 000</b>
<b>Installation and strengthening cost for Cluster Offices</b>	<b>526 100</b>			<b>526 100</b>
<b>Transfer costs of operational responsibilities to cluster offices</b>	<b>1 329 000</b>			<b>1 329 000</b>
<b>Subtotal</b>	<b><u>2 074 600</u></b>	<b><u>60 000</u></b>	<b><u>47 000</u></b>	<b><u>2 181 600</u></b>
<b>Total cost estimates to close offices</b>	<b><u>3 770 000</u></b>	<b><u>415 000</u></b>	<b><u>325 000</u></b>	<b><u>4 510 000</u></b>

## ANNEX 6

### Clustering: Expected financial and budget savings to be invested in delivery capacity

	Financial savings from sales and other			Investment in delivery capacity		
	Vehicles (1)	Other (2)	Total (3)	Budget savings (4)	31 C/5 (5)	32 C/5 (6)
Africa	76 000	87 800	163 800	<b>1 340 700</b>	805 350	535 350
Arab States	5 000	2 500	7 500	<b>69 400</b>	69 400	
Asia and the Pacific		5 900	5 900	<b>231 500</b>	92 600	138 900
Latin America and the Caribbean	44 000	57 200	101 200	<b>981 500</b>	703 700	277 800
Europe and North America				<b>176 200</b>	176 200	
<b>Total</b>	<b>125 000</b>	<b>153 400</b>	<b>278 400</b>	<b>2 799 300</b>	<b>1 847 250</b>	<b>952 050</b>

#### Detailed by region and year of closure as follows:

<b>AFRICA</b>						
<b>2001</b>						
Angola (Luanda)	15 000	8 000	23 000	148 100	148 100	
Benin (Porto Novo)	14 000	3 000	17 000	92 600	92 600	
Central African Republic (Bangui)	20 000	10 000	30 000	111 100	111 100	
Côte d'Ivoire (Abidjan)	5 000	3 000	8 000	101 800	101 800	
South Africa (Pretoria)	12 000	7 000	19 000	148 100	148 100	
Zambia (Lusaka)	10 000	5 000	15 000	83 300	83 300	
	<b>76 000</b>	<b>36 000</b>	<b>112 000</b>	<b>685 000</b>	<b>685 000</b>	
<b>2002</b>						
Burkina Faso (Ougadougou)		7 800	7 800	101 800	50 900	50 900
Guinea (Conakry)		11 500	11 500	138 900	69 450	69 450
		<b>19 300</b>	<b>19 300</b>	<b>240 700</b>	<b>120 350</b>	<b>120 350</b>
<b>2004</b>						
Burundi (Bujumbura)		12 000	12 000	<b>128 000</b>		<b>128 000</b>
Congo (Brazzaville)		5 500	5 500	<b>120 000</b>		<b>120 000</b>
Rwanda (Kigali)		15 000	15 000	<b>167 000</b>		<b>167 000</b>
		<b>32 500</b>	<b>32 500</b>	<b>415 000</b>		<b>415 000</b>
<b>Total, Africa</b>	<b>76 000</b>	<b>87 800</b>	<b>163 800</b>	<b>1 340 700</b>	<b>805 350</b>	<b>535 350</b>

	Financial savings from sales and other			Investment in delivery capacity		
	Vehicles (1)	Other (2)	Total (3)	Budget savings (4)	31 C/5 (5)	32 C/5 (6)
<b>ARAB STATES</b>						
<b>2001</b>						
Tunisia (Tunis)	5 000	2 500	7 500	69 400	69 400	
<b>Total, Arab States</b>	<b>5 000</b>	<b>2 500</b>	<b>7 500</b>	<b>69 400</b>	<b>69 400</b>	

<b>ASIA AND THE PACIFIC</b>						
<b>2001</b>						
Malaysia (Kuala Lumpur)		3 400	3 400	92 600	92 600	
		<b>3 400</b>	<b>3 400</b>	<b>92 600</b>	<b>92 600</b>	
<b>2004</b>						
Nepal (Kathmandu)		2 500	2 500	<b>138 900</b>		138 900
		<b>2 500</b>	<b>2 500</b>	<b>138 900</b>		<b>138 900</b>
<b>Total, Asia and the Pacific</b>		<b>5 900</b>	<b>5 900</b>	<b>231 500</b>	<b>92 600</b>	<b>138 900</b>

<b>LATIN AMERICA AND CARIBBEAN</b>						
<b>2001</b>						
Argentina (Bueno Aires)	9 000	9 000	18 000	138 900	138 900	
Barbados (Bridgetown)	10 000	10 500	20 500	92 600	92 600	
El Salvador (San Salvador)	6 000		6 000	138 900	138 900	
Panama (Panama City)	10 000	5 000	15 000	111 100	111 100	
Paraguay (Asuncion)		4 000	4 000	111 100	111 100	
Trinidad and Tobago (Port of Spain)	9 000	3 500	12 500	64 800	64 800	
Venezuela (Caracas)						
	<b>44 000</b>	<b>49 700</b>	<b>93 700</b>	<b>657 400</b>	<b>657 400</b>	
<b>2002</b>						
Guatemala (Guatemala City)		7 500	7 500	92 600	46 300	46 300
		<b>7 500</b>	<b>7 500</b>	<b>92 600</b>	<b>46 300</b>	<b>46 300</b>
<b>2003</b>						
Peru (Lima)				92 600		92 600
Dominican Republic (Santo Domingo)				138 900		138 900
				<b>231 500</b>		<b>231 500</b>
<b>Total, Latin America and the Caribbean</b>	<b>44 000</b>	<b>57 200</b>	<b>101 200</b>	<b>981 500</b>	<b>703 700</b>	<b>277 800</b>

	Financial savings from sales and other			Investment in delivery capacity		
	Vehicles (1)	Other (2)	Total (3)	Budget savings (4)	31 C/5 (5)	32 C/5 (6)
<b>EUROPE AND NORTH AMERICA</b>						
<b>2001</b>						
Canada (Quebec City)				55 500	55 500	
<b>LIAISON OFFICES</b>						
<b>2001</b>						
Austria (Vienna)				60 300	60 300	
United States (Washington)				60 400	60 400	
<b>Total, Europe and North America</b>				<b>176 200</b>	<b>176 200</b>	
<b>Total expected savings at the end of closing offices operation</b>	<b>125 000</b>	<b>153 400</b>	<b>278 400</b>	<b>2 799 300</b>	<b>1 847 250</b>	<b>952 050</b>

Notes: (Estimates made on basis of indirect costs only)

1. Expected proceeds from sales of vehicles of closing offices at the end of 2001.
2. Include estimated proceeds from data processing and other equipment of US \$80,000 at the end of 2001. and cost savings on staff security of \$70,000 to be shown in documents 31 C/5 and 32 C/5.
3. Include a total of expected savings of \$205,000 from sales at the end of 2001.
4. 30 C/5 budget basis: "zero nominal growth" for documents 31 C/5 and 32 C/5.
5. Investment in networking and mentoring of the new field office system.
6. Expected budget savings on closing offices at the end 2004 to be added as an investment to cross-office networking.

## ANNEXE 2

### Nouveau réseau des unités hors Siège de l'UNESCO

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
<b>AFRIQUE</b>			
<i>Afrique australe</i>			
<b>Windhoek</b>	Afrique du Sud Angola Lesotho <b>Namibie</b> Swaziland	Fermeture Fermeture  <b>Bureau chargé du groupe</b>	2001 2001
<b>Harare</b>	Botswana Malawi Mozambique Zambie <b>Zimbabwe</b>	Maintien puis examen Fermeture <b>Bureau chargé du groupe</b>	Examen en 2005
<i>Afrique de l'Est</i>			
<b>Nairobi</b>	Burundi <b>Kenya</b> Ouganda Rwanda	Maintien puis fermeture <b>Bureau chargé du groupe</b> , Bureau régional (SC)  Maintien puis fermeture	Avant la fin de 2004  Avant la fin de 2004
<b>Dar-es-Salaam</b>	Comores Madagascar Maurice Seychelles <b>Tanzanie</b>	    <b>Bureau chargé du groupe</b>	

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
<b>Addis-Abeba</b>	Djibouti Erythrée <b>Ethiopie</b> Somalie	<b>Bureau chargé du groupe</b>	
<i>Afrique centrale et Afrique de l'Ouest</i>			
<b>Yaoundé</b>	<b>Cameroun</b> République centrafricaine Tchad	<b>Bureau chargé du groupe</b> Fermeture	2001
<b>Libreville</b>	Congo <b>Gabon</b> Guinée équatoriale République démocratique du Congo Sao Tomé-et-Principe	Maintien, puis fermeture <b>Bureau chargé du groupe</b>  Maintien, puis examen	Avant la fin de 2004  Examen en 2005
<b>Accra</b>	Bénin Côte d'Ivoire <b>Ghana</b> Nigéria Togo	Fermeture Fermeture <b>Bureau chargé du groupe</b> Maintien, puis examen (E-9)	2001 2001  Examen en 2009
<b>Dakar</b>	Cap-Vert Gambie Guinée Guinée-Bissau Libéria <b>Sénégal</b> Sierra Leone	Maintien, puis fermeture  <b>Bureau chargé du groupe, Bureau régional (ED)</b>	Avant la fin de 2002
<b>Bamako</b>	Burkina Faso <b>Mali</b> Niger	Maintien, puis fermeture <b>Bureau chargé du groupe</b>	Avant la fin de 2002



Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
<b>ETATS ARABES</b>			
<i>Maghreb</i>			
<b>Rabat</b>	Algérie Jamahiriya arabe libyenne <b>Maroc</b> Mauritanie Tunisie	<b>Bureau chargé du groupe</b>  Fermeture	2001
<i>Mer Rouge</i>			
<b>Le Caire</b>	<b>Egypte</b> Soudan Yémen	<b>Bureau chargé du groupe, Bureau régional (SC), E-9</b>	
<i>Golfe</i>			
<b>Doha</b>	Bahreïn Koweït Oman <b>Qatar</b> Arabie saoudite Emirats arabes unis	<b>Bureau chargé du groupe</b>	

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
<i>Moyen-Orient</i>			
<b>Beyrouth</b>	Irak Jordanie <b>Liban</b> Syrie	Maintien, puis examen* <b>Bureau chargé du groupe</b> , Bureau régional (ED)	Examen en 2005
	Territoires autonomes palestiniens (Observateur)	Maintien, puis examen	Examen en 2005

\* Dans un premier temps, desservira également l'Irak

<b>ASIE ET PACIFIQUE</b>			
<i>Asie centrale et Asie du Sud-Ouest</i>			
<b>Téhéran</b>	Afghanistan <b>Iran (Rép. islamique d')</b> Pakistan Turkménistan	<b>Bureau chargé du groupe</b> Maintien, puis examen (E-9)	Examen en 2009
<b>Almaty</b>	<b>Kazakhstan</b> Kirghizistan Ouzbékistan Tadjikistan	<b>Bureau chargé du groupe</b> Maintien, puis examen	Examen en 2005
<i>Asie du Sud</i>			
<b>New Delhi</b>	Bangladesh Bhoutan <b>Inde</b> Maldives Népal Sri Lanka	Maintien, puis examen (E-9) <b>Bureau chargé du groupe</b> , Bureau régional (CI), E-9 Maintien, puis examen	Examen en 2009  Avant la fin de 2004

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
<i>Asie de l'Est et du Sud-Est</i>			
<b>Beijing</b>	<b>Chine</b> Japon Mongolie République de Corée République populaire démocratique de Corée	<b>Bureau chargé du groupe, E-9</b>	
<b>Bangkok</b>	Cambodge Myanmar République démocratique populaire lao <b>Thaïlande</b> Viet Nam	Maintien, puis examen  <b>Bureau chargé du groupe, Bureau régional (ED)</b> Maintien, puis examen	Examen en 2005  Examen en 2005
<b>Djakarta</b>	<b>Indonésie</b> Malaisie Philippines	<b>Bureau chargé du groupe, Bureau régional (SC), E-9</b> Fermeture	2001

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
<i>Communauté du Pacifique</i>			
<b>Apia</b>	Australie Fidji Iles Cook Iles Marshall Iles Salomon Kiribati Micronésie (Etats fédérés de) Nauru Nioué Nouvelle-Zélande Palaos Papaousie-Nouvelle-Guinée <b>Samoa</b> Tonga Tuvalu Vanuatu	<b>Bureau chargé du groupe</b>	
<b>AMERIQUE LATINE ET CARAÏBES</b>			
<i>Amérique centrale</i>			
<b>San José</b>	<b>Costa Rica</b> El Salvador Guatemala Honduras Mexico Nicaragua Panama	<b>Bureau chargé du groupe</b> Fermeture Maintien, puis fermeture  Maintien, puis fermeture (E-9)  Fermeture	   2001 Avant la fin de 2002  Examen en 2009  2001

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
<i>Pays andins</i>			
<b>Quito</b>	Bolivie Colombie <b>Equateur</b> Pérou Venezuela	Maintien, puis examen  <b>Bureau chargé du groupe</b> , Bureau régional (CI) Maintien, puis fermeture Fermeture	Examen en 2005  Avant la fin de 2003 2001
<i>MERCOSUR + Chili</i>			
<b>Montevideo</b>	Argentine Brésil Chili Paraguay <b>Uruguay</b>	Fermeture Maintien, puis examen (E-9) Bureau régional (ED) Fermeture <b>Bureau chargé du groupe</b> , Bureau régional (SC)	2001 Examen en 2009  2001
<i>Caraïbes</i>			
<b>Kingston</b>	Antigua-et-Barbuda Bahamas Barbade Belize Dominique Grenada Guyana <b>Jamaïque</b> Saint-Kitts-et-Nevis Saint-Vincent-et-les Grenadines Sainte-Lucie Suriname Trinité et Tobago	Fermeture       <b>Bureau chargé du groupe</b>       Fermeture	2001            2001

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
<b>La Havane</b>	<b>Cuba</b> Haïti République dominicaine	<b>Bureau chargé du groupe</b> , Bureau régional (CLT) Maintien, puis examen Maintien, puis fermeture	Examen en 2005 Avant la fin de 2003
<b>EUROPE ET AMERIQUE DU NORD</b>			
<i>Europe</i>			
<b>Moscou</b>	Arménie Azerbaïdjan Biélorus <b>Fédération de Russie</b> Géorgie République de Moldova	<b>Bureau chargé du groupe</b>	
	Bosnie-Herzégovine Italie Roumanie	Maintien, puis examen Bureau régional (SC) CEPES, Bureau régional (enseignement supérieur)	Examen en 2005
<i>Amérique du Nord</i>			
	Canada	Fermeture	2001
<b>BUREAUX DE LIAISON AVEC LES NATIONS UNIES</b>			
<i>Europe</i>			
	Vienne (Autriche) Genève (Suisse)	Fermeture Maintien du bureau de liaison	2001
<i>Amérique du Nord</i>			
	New York (Etats-Unis) Washington (Etats-Unis)	Maintien du bureau de liaison Fermeture	2001

### ANNEXE 3

## PROCESSUS DE REFORME DE L'UNESCO : DECENTRALISATION

### Récapitulation en chiffres

Région	EXERCICE 2000-2001			REPARTITION DE L'ENSEMBLE DES BUREAUX AU 31/12/01			EXERCICES A VENIR				
	Nombre total de bureaux (01/01/00)	Bureaux déjà fermés ou à fermer avant la fin de 2001	Nombre total de bureaux (31/12/01)	Bureaux chargés d'un groupe de pays	Bureaux régionaux*	Bureaux nationaux	Bureaux à fermer en 2002-2004	Nombre total des bureaux 31/12/04	Examen et fermeture en 2005	Nombre des bureaux 31/12/05	Examen des bureaux des pays E-9 (2009)
Afrique	24	6	18	10	2	8	5	13	2	11 ~13	1
Etats arabes	7	1	6	4	2	2	0	6	2	4 ~6	0
Asie et Pacifique	14	1	13	7	3	6	1	12	3	9 ~12	2
Amérique latine et Caraïbes	20	7	13	5	4	7	3	10	2	8 ~ 10	2
Europe	5	1	4	1	2	1	0	4	1	3 ~ 4	0
Bureaux de liaison	4	2	2			2**	0	2	0	2	0
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>18</b>	<b>56</b>	<b>27</b>	<b>13</b>	<b>26***</b>	<b>9</b>	<b>47</b>	<b>10</b>	<b>37 ~ 47</b>	<b>5</b>

\* Tous les bureaux régionaux sauf ceux de Santiago et Venise, ainsi que le CEPES, font aussi fonction de bureaux chargés d'un groupe de pays.

\*\* Ces bureaux sont des bureaux de liaison.

\*\*\* Ce chiffre comprend les 24 bureaux nationaux et les deux bureaux de liaison.

## ANNEXE 4

### Liste des bureaux dont la fermeture est prévue avant la fin de 2001

#### Afrique

Afrique du Sud  
Angola  
Bénin  
Côte d'Ivoire  
République centrafricaine  
Zambie

#### Etats arabes

Tunisie

#### Asie et Pacifique

Malaisie

#### Amérique latine et Caraïbes

Argentine  
Barbade  
El Salvador  
Panama  
Paraguay  
Trinité et Tobago  
Venezuela

#### Europe et Amérique du Nord

Vienne  
Washington  
Québec



## ANNEXE 5

### Prévisions concernant les coûts de la fermeture des bureaux (en dollars des Etats-Unis d'Amérique)

	2000-2001	2002-2003	2004	Total
<b>Coût des mutations du personnel international à redéployer :</b>				
Afrique	494.000	114.000	114.000	722.000
Etats arabes	76.000			76.000
Asie et Pacifique	38.000		38.000	76.000
Amérique latine et Caraïbes	266.400	76.000		342.400
Europe et Amérique du Nord	76.000			76.000
	<b>950.400</b>	<b>190.000</b>	<b>152.000</b>	<b>1.292.400</b>
Bureaux de liaison de l'UNESCO	30.500			30.500
<b>Sous-total</b>	<b>980.900</b>	<b>190.000</b>	<b>152.000</b>	<b>1.322.900</b>
<b>Coût des cessations de service :</b>				
1. Personnel local occupant des postes établis et NPO				
Afrique	52.500	19.500	44.000	116.000
Etats arabes	10.500			10.500
Asie et Pacifique	18.500		10.500	29.000
Amérique latine et Caraïbes	52.500	10.500		63.000
Europe et Amérique du Nord	10.500			10.500
	<b>144.500</b>	<b>30.000</b>	<b>54.500</b>	<b>229.000</b>
2. Personnel local recruté au titre de contrats SSA				
Afrique	247.000	65.000	52.000	364.000
Etats arabes				
Asie et Pacifique			10.500	10.500
Amérique latine et Caraïbes	221.000	45.000		266.000
Europe et Amérique du Nord				
	<b>468.000</b>	<b>110.000</b>	<b>62.500</b>	<b>640.500</b>
3. Coût de la compensation des congés annuels accumulés	<b>102.000</b>	<b>25.000</b>	<b>9.000</b>	<b>136.000</b>
<b>Sous-total</b>	<b>714.500</b>	<b>165.000</b>	<b>126.000</b>	<b>1.005.500</b>
<b>Coûts de transport et de fret (véhicules, ordinateurs)</b>	<b>27.000</b>	<b>5.000</b>	<b>4.500</b>	<b>36.500</b>
<b>Coûts des missions (effectuées par les représentants du Directeur général)</b>	<b>105.000</b>	<b>12.000</b>	<b>10.000</b>	<b>127.000</b>
<b>Missions envoyées par le Siège pour superviser la fermeture des bureaux</b>	<b>32.500</b>	<b>8.000</b>	<b>7.500</b>	<b>48.000</b>
<b>Autres coûts (événements susceptibles de survenir après la fermeture des bureaux)</b>	<b>55.000</b>	<b>35.000</b>	<b>25.000</b>	<b>115.000</b>
<b>Coûts d'installation et de renforcement des bureaux chargés d'un groupe de pays</b>	<b>526.100</b>			<b>526.100</b>
<b>Coûts du transfert des responsabilités opérationnelles aux bureaux chargés d'un groupe de pays</b>	<b>1.329.000</b>			<b>1.329.000</b>
<b>Sous-total</b>	<b>2.074.600</b>	<b>60.000</b>	<b>47.000</b>	<b>2.181.600</b>
<b>Total des prévisions</b>	<b>3.770.000</b>	<b>415.000</b>	<b>325.000</b>	<b>4.510.000</b>

## ANNEXE 6

### Stratégie des groupes de pays : Economies financières et budgétaires escomptées à investir dans les capacités d'exécution

	Economies financières provenant des ventes et autres économies			Investissements dans les capacités d'exécution		
	Véhicules (1)	Autres économies (2)	Total (3)	Economies budgétaires (4)	31 C/5 (5)	32 C/5 (6)
<b>Afrique</b>	76.000	87.800	163.800	<b>1.340.700</b>	805.300	535.300
<b>Etats arabes</b>	5.000	2.500	7.500	<b>69.400</b>	69.400	
<b>Asie et Pacifique</b>		5.900	5.900	<b>231.500</b>	92.600	138.900
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	44.000	57.200	101.200	<b>981.500</b>	703.700	277.800
<b>Europe et Amérique du Nord</b>				<b>176.200</b>	176.200	
<b>Total</b>	<b>125.000</b>	<b>153.400</b>	<b>278.400</b>	<b>2.799.300</b>	<b>1.847.200</b>	<b>952.000</b>

#### Détail par région et année de fermeture

<b>AFRIQUE</b>							
<b>2001</b>							
Angola (Luanda)	15.000	8.000	23.000		148.100	148.100	
Bénin (Porto Novo)	14.000	3.000	17.000		92.600	92.600	
République centrafricaine (Bangui)	20.000	10.000	30.000		111.100	111.100	
Côte d'Ivoire (Abidjan)	5.000	3.000	8.000		101.800	101.800	
Afrique du Sud (Pretoria)	12.000	7.000	19.000		148.100	148.100	
Zambie (Lusaka)	10.000	5.000	15.000		83.300	83.300	
	<b>76.000</b>	<b>36.000</b>	<b>112.000</b>		<b>685.000</b>	<b>685.000</b>	

	Economies financières provenant des ventes et autres économies			Investissements dans les capacités d'exécution		
	Véhicules (1)	Autres économies (2)	Total (3)	Economies budgétaires (4)	31 C/5 (5)	32 C/5 (6)
<b>2002</b>						
Burkina Faso (Ouagadougou)		7.800	7.800	101.800	50.900	50.900
Guinée (Conakry)		11.500	11.500	138.900	69.400	69.400
		<b>19.300</b>	<b>19.300</b>	<b>240.700</b>	<b>120.300</b>	<b>120.300</b>
<b>2004</b>						
Burundi (Bujumbura)		12.000	12.000	<b>128.000</b>		128.000
Congo (Brazzaville)		5.500	5.500	<b>120.000</b>		120.000
Rwanda (Kigali)		15.000	15.000	<b>167.000</b>		167.000
		<b>32.500</b>	<b>32.500</b>	<b>415.000</b>		<b>415.000</b>
<b>Total, Afrique</b>	<b>76 000</b>	<b>87.800</b>	<b>163.800</b>	<b>1.340.700</b>	<b>805.300</b>	<b>535.300</b>
<b>ETATS ARABES</b>						
<b>2001</b>						
Tunisie (Tunis)	5.000	2.500	7.500	69.400	69.400	
<b>Total, Etats arabes</b>	<b>5.000</b>	<b>2.500</b>	<b>7.500</b>	<b>69.400</b>	<b>69.400</b>	
<b>ASIE ET PACIFIQUE</b>						
<b>2001</b>						
Malaisie (Kuala Lumpur)		3.400	3.400	92.600	92.600	
		<b>3.400</b>	<b>3.400</b>	<b>92.600</b>	<b>92.600</b>	
<b>2004</b>						
Népal (Katmandou)		2.500	2.500	<b>138.900</b>		138.900
		<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>138.900</b>		<b>138.900</b>
<b>Total, Asie et Pacifique</b>		<b>5.900</b>	<b>5.900</b>	<b>231.500</b>	<b>92.600</b>	<b>138.900</b>

	Economies financières provenant des ventes et autres économies			Investissements dans les capacités d'exécution		
	Véhicules (1)	Autres économies (2)	Total (3)	Economies budgétaires (4)	31 C/5 (5)	32 C/5 (6)
<b>AMERIQUE LATINE ET CARAÏBES</b>						
<b>2001</b>						
Argentine (Buenos aires)	9.000	9.000	18.000	138.900	138.900	
Barbade (Bridgetown)	10.000	10.500	20.500	92600	92.600	
El Salvador (San Salvador)	6.000		6.000	138 900	138.900	
Panama (Panama)	10.000	5.000	15.000	111.100	111.100	
Paraguay (Asunción)		4.000	4.000	111.100	111.100	
Trinité et Tobago (Port of Spain)	9.000	3.500	12.500	64.800	64.800	
Venezuela (Caracas)						
	<b>44.000</b>	<b>49.700</b>	<b>93.700</b>	<b>657.400</b>	<b>657.400</b>	
<b>2002</b>						
Guatemala (Guatemala)		7.500	7 500	92.600	46.300	46.300
		<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>92.600</b>	<b>46.300</b>	<b>46.300</b>
<b>2003</b>						
Pérou (Lima)				92.600		92.600
République dominicaine (Saint Domingue)				138.900		138.900
				231.500		<b>231.500</b>
<b>Total Amérique latine et Caraïbes</b>	<b>44.000</b>	<b>57.200</b>	<b>101.200</b>	<b>981.500</b>	<b>703.700</b>	277.800

<b>Economies financières provenant des ventes et autres économies</b>				<b>Investissements dans les capacités d'exécution</b>		
<b>Véhicules (1)</b>	<b>Autres économies (2)</b>	<b>Total (3)</b>		<b>Economies budgétaires (4)</b>	<b>31 C/5 (5)</b>	<b>32 C/5 (6)</b>
<b>EUROPE ET AMERIQUE DU NORD</b>						
<b>2001</b>						
Canada (Québec)				55.500	55.500	
<b>BUREAU DE LIAISON</b>						
<b>2001</b>						
Autriche (Vienne)				60.300	60.300	
Etats-Unis d'Amérique (Washington)				60.400	60.400	
<b>Total, Europe et Amérique du Nord</b>				<b>176.200</b>	<b>176.200</b>	
<b>Total, Economies escomptées au terme de l'opération de fermeture</b>				<b>125.000</b>	<b>153.400</b>	<b>278.400</b>
				<b>2.799.300</b>	<b>1.847.200</b>	<b>952.000</b>

Notes : (Prévisions faites sur la base des coûts indirects exclusivement)

1. Produit escompté fin 2001 de la vente des véhicules des bureaux qui ferment.
2. Comprend le produit estimatif de la vente des équipements de traitement des données et autres équipements, soit 80.000 dollars fin 2001 et les économies réalisées sur la sécurité du personnel, soit 70.000 dollars, qui seront indiquées dans les 31 et 32 C/5.
3. Dont une économie totale escomptée de 205.000 dollars provenant des ventes fin 2001.
4. Base budgétaire du 30 C/5 : "Croissance nominale zéro" pour le 31 C/5 et le 32 C/5.
5. Investissements dans la mise en réseau et le suivi du nouveau système des bureaux hors Siège.
6. Les économies budgétaires qui devraient résulter fin 2004 de la fermeture de bureaux seront utilisés pour investir dans la mise en réseau des bureaux.

161ª reunión

161 EX/5 Corr.  
Parte II  
PARÍS, 29 de mayo de 2001  
Original: Inglés

Punto 3.1.2 del orden del día provisional

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

**PARTE II**

**DESCENTRALIZACIÓN**

**CORRIGNEDUM**

- Suprímase el párrafo 26 y vuélvanse a numerar en consecuencia los párrafos siguientes.
- Insértese, antes del (antiguo) párrafo 35, el siguiente encabezamiento: “III - CALENDARIO DE LA APLICACIÓN”, y suprímase el encabezamiento anterior.
- En el (antiguo) párrafo 35, suprímase: “Se pueden señalar los siguientes resultados obtenidos o esperados”, y sustitúyase por “Se ha establecido el siguiente calendario”.
- Antes del (antiguo) párrafo 36, sustitúyase el encabezamiento anterior por: “IV - CONCLUSIÓN”.