



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Consejo Ejecutivo

182ª reunión

182 EX/6 Parte I

PARÍS, 3 de agosto de 2009
Original: Inglés

Punto 6 del orden del día provisional

INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE LA MARCHA DEL PROCESO DE REFORMA POLÍTICA DE PERSONAL

RESUMEN

De conformidad con la Decisión 180 EX/6 (I), el Director General presenta un informe sobre la marcha del proceso de reforma. En este informe se exponen los principales resultados de la reforma de la política de personal y se proporciona información actualizada sobre la aplicación de la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo.

Sin repercusiones financieras ni administrativas.

Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo: decisión propuesta en el párrafo 4.

1. El presente documento se presenta en cumplimiento de la Decisión 180 EX/6 (I), en la que se invita al Director General a informar al Consejo Ejecutivo sobre la aplicación del marco para la reforma de la política de recursos humanos y de la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo.
2. A fin de racionalizar la distribución de documentos a los órganos rectores, en el presente documento se incluye el informe sobre la marcha del proceso de reforma que el Director General presenta a la Conferencia General en su 35ª reunión (documento 35 C/26 Parte I).
3. En el documento 35 C/26 Parte I se resumen los avances realizados en la aplicación del marco para la reforma de la política de recursos humanos en 2008-2009. El documento contiene asimismo información actualizada sobre la aplicación de la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo de 2005 a 2009.

Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo

4. A la luz de lo expuesto en el presente documento, el Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Recordando su Decisión 180 EX/6 (I),
2. Habiendo examinado el documento 182 EX/6 Parte I,
3. Toma nota del trabajo realizado en la aplicación del marco para la reforma de la política de recursos humanos y la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo;
4. Pide al Director General:
 - a) que elabore una estrategia de recursos humanos para 2011-2016, teniendo en cuenta las recomendaciones dimanadas de las evaluaciones realizadas sobre cuestiones de recursos humanos y las resoluciones pertinentes sobre la estrategia de descentralización, y velando, cuando proceda, por su armonización con las políticas y prácticas del sistema común de las Naciones Unidas; y
 - b) que le informe en su 185ª reunión, y a la Conferencia General en su 36ª reunión, sobre la elaboración de la estrategia de recursos humanos.



ANEXO
Conferencia General
35ª reunión, París 2009

35 C

United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

35 C/26
Parte I
28 de julio de 2009
Original: Inglés

Punto 10.1 del orden del día provisional

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

Parte I - Política de personal

PRESENTACIÓN

Fuente: Resolución 34 C/68, Parte I, Decisión 180 EX/6, Parte I.

Antecedentes: La Conferencia General invitó al Director General a seguir “aplicando el marco para la reforma de la política de recursos humanos, velando por su armonización con las políticas y prácticas del régimen común de las Naciones Unidas”, así como “la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo”, y a informar “al Consejo Ejecutivo en su 180ª reunión y a la Conferencia General en su 35ª reunión sobre la aplicación del marco para la política de recursos humanos y de la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo”. El Consejo Ejecutivo, en su 180ª reunión, invitó al Director General a informar a la Conferencia General en su 35ª reunión sobre la aplicación del marco para la reforma de la política de recursos humanos y de la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo.

Objeto: El Director General presenta a la Conferencia General un informe en el que se exponen los principales logros de la reforma de la política de personal y de la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo. Desde la última reunión de la Conferencia General se presentaron al Consejo Ejecutivo informes sobre estas dos cuestiones en los documentos 180 EX/6 Parte I y 181 EX/6.

Decisión requerida: párrafo 53.

Introducción

1. En su 34ª reunión, la Conferencia General pidió al Director General que siguiera aplicando el marco para la política de recursos humanos, velando por su armonización con las políticas y prácticas del régimen común de las Naciones Unidas, así como la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo que la Conferencia General hizo suya en su 33ª reunión. El Director General presentó al Consejo Ejecutivo, en su 180ª reunión, un informe sobre la marcha de ambos procesos.
2. En el presente documento se resumen los progresos realizados en 2008-2009 en cuanto a la aplicación del marco para la política de recursos humanos y de la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo. El marco de política, que forma parte integrante de la estrategia abarca un conjunto general de políticas sobre los principales aspectos de la gestión de recursos humanos. Tal como había pedido la Conferencia General, la Secretaría ha procurado en todo momento armonizar sus políticas y prácticas con las del régimen común de las Naciones Unidas, teniendo en cuenta al mismo tiempo las necesidades específicas de la Organización.
3. A partir de 2008, los esfuerzos se centraron en la evaluación de las principales políticas de recursos humanos. El Auditor Externo llevó a cabo auditorías sobre los resultados de las políticas de rotación del personal¹, ascensos y evaluación de la actuación profesional, y también sobre los contratos de asistencia temporal. Paralelamente, el IOS, por encargo de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, procedió a sendas evaluaciones de la política de contratación y del programa de ascenso por méritos².
4. Tras la auditoría realizada por el Auditor Externo sobre los resultados de la política de rotación del personal, el Consejo Ejecutivo, en su 179ª reunión, pidió al Director General que le presentara una estrategia para la aplicación de la movilidad geográfica, estrategia que el Consejo examinó y aprobó en su 181ª reunión.
5. A continuación se resumen las tendencias recientes en cuanto a la dotación de plantilla y los progresos realizados en la aplicación del marco de política de recursos humanos y la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo.

Información actualizada sobre contratación

Información sobre la contratación entre enero de 2008 y mayo de 2009

6. Entre enero de 2008 y mayo de 2009 fueron nombrados un total de 126 funcionarios en puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores (108 de categoría P y 18 de categoría D). De estos 126 nombramientos, 84 (67%) correspondieron a candidatos internos y 42 (33%) a candidatos externos. De los 18 nombramientos para puestos de director efectuados en 2008-2009, 5 (28%) recayeron en candidatos externos. Estas cifras dejan patente un buen nivel de progresión profesional en el personal interno cualificado. Al mismo tiempo, las contrataciones de candidatos externos aseguran la incorporación a la plantilla de nuevos talentos y especialistas.

Vacantes actuales y futuras

7. En mayo de 2009 había 118 puestos vacantes³ del Cuadro Orgánico y categorías superiores que estaban por cubrir, 64 en la Sede y 54 fuera de ella. Ello representa un índice global de

¹ Véase el documento 179 EX/31, Parte I.

² Los informes correspondientes a estas dos evaluaciones figuran en el sitio Intranet del IOS.

³ La Oficina del Presupuesto computa como tales todos los puestos que estén vacantes en términos presupuestarios, esto es, aquellos que realmente generan ahorros, sin contar los utilizados para costear asistencia temporal. Estos datos, por lo tanto, no se pueden comparar directamente con los que publica la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. En general, el número de puestos vacantes a efectos presupuestarios es inferior al número de vacantes reales.

vacantes del 12%, que es mayor fuera de la Sede (16%) que en ella (10%). En los próximos 4 años (antes de fines de 2013) se van a jubilar un total de 192 funcionarios del Cuadro Orgánico y categorías superiores. De estas jubilaciones, el porcentaje más elevado corresponde a las categorías D (56 directores, un 53%) y P-5 (59 funcionarios P-5, un 38%).

8. Para cubrir estas vacantes en plazos razonables, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos hará pública con antelación la lista de vacantes por jubilación que se producirán en 2010 y 2011. Además, HRM seguirá manteniendo reuniones de planificación con cada sector u oficina a fin de examinar y planificar las necesidades de contratación, clasificación y movilidad para el próximo bienio.

Evaluación de la política de contratación

9. A petición de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, el Servicio de Supervisión Interna (IOS) llevó a cabo una evaluación del proceso de contratación para cubrir puestos del Cuadro Orgánico (categoría P) en 2008⁴. De esa evaluación se desprende que los altos cargos entienden y aceptan la política y que todo el personal, incluido el directivo, considera el proceso transparente y dotado de sólidos mecanismos de control y compensación. Las estadísticas ponen de relieve una constante mejora en cuanto a la igualdad entre hombres y mujeres y a la representación geográfica, factores ambos de importancia en el proceso. Otras organizaciones califican de ejemplares los procedimientos de contratación de la UNESCO. La evaluación también dejó patentes ciertos problemas por resolver, en especial la necesidad de reducir los plazos que habían sido necesarios para cubrir determinados puestos y de atraer a candidatos de más calibre para cubrir las vacantes de la UNESCO. Para resolver estos problemas, HRM ha preparado un plan de acción basándose en las recomendaciones del IOS.

Movilidad geográfica

Información actualizada sobre los movimientos geográficos entre enero de 2008 y mayo de 2009

10. Desde enero de 2004, 245 funcionarios del Cuadro Orgánico y de categorías superiores han cambiado de lugar de destino, lo que supone un promedio de 90 cambios por bienio, mayoritariamente entre lugares de destino fuera de la Sede (50%) y desde ésta hacia unidades sobre el terreno (31%). Un 19% corresponde a traslados en sentido inverso, desde unidades sobre el terreno hacia la Sede. En su mayoría no entrañan cambio de grado, exceptuando los traslados de la Sede hacia unidades fuera de ella, que en un 50% de los casos traen aparejado un ascenso.

Estrategia de movilidad geográfica

11. Desde el 1º de octubre de 2008, la política de movilidad geográfica se aplica a todo el personal de contratación internacional del Cuadro Orgánico. Ha quedado claramente sentado que cualquier nombramiento para un puesto de contratación internacional del Cuadro Orgánico de la UNESCO supone la aceptación de la política de movilidad geográfica de la Organización, principio éste que consta en las cartas de nombramiento.

12. El Director General elaboró una estrategia de aplicación de la movilidad geográfica, aprobada por el Consejo Ejecutivo en su 181ª reunión (abril de 2009)⁵, en la que se refuerza la idea de que la movilidad geográfica viene condicionada por necesidades de organización, sobre todo por el imperativo de ejecutar eficazmente el programa de la UNESCO en la Sede y fuera de ella.

13. Aunque todo el personal de contratación internacional del Cuadro Orgánico está sujeto a la movilidad geográfica, no todos los funcionarios serán o deben ser trasladados, pues tal medida se adoptan en función de las necesidades operativas de la Organización y teniendo en cuenta las competencias y los perfiles profesionales requeridos. La movilidad geográfica es por lo demás un elemento básico en el desarrollo profesional y la carrera de los funcionarios. Según lo previsto en

⁴ El informe sobre esta evaluación figura en el sitio Intranet del IOS.

⁵ Decisión 181 EX/6.

el programa de movilidad geográfica, la experiencia sobre el terreno será un importante criterio de promoción. Se mantiene el principio de la estancia máxima en un mismo lugar de destino en función de las condiciones de vida y de trabajo: de 2 a 3 años en lugares de destino con condiciones de vida difíciles y hasta 6 a 7 años en las demás unidades sobre el terreno. En la Sede, la cuestión de la movilidad geográfica dependerá de las necesidades operativas y de las oportunidades de traslado sobre el terreno que puedan surgir.

14. La estrategia introduce un sistema de movilidad estructurado y planificado. Cada año el personal responderá a un cuestionario destinado a recoger las “manifestaciones de interés” en materia de movilidad y a conocer las circunstancias personales de los funcionarios. En la medida de lo posible se equilibrarán cuidadosamente las necesidades operativas, por un lado, y la debida consideración de las preferencias y circunstancias personales de cada funcionario, por el otro.

15. Cada sector u oficina, basándose en las previsiones del C/4 y el C/5, la estrategia de descentralización y las propias necesidades en la materia, definirá un plan bienal de movilidad. Cada año se publicará un boletín de vacantes en el que se darán a conocer todos los puestos que vayan a quedar vacantes en un plazo de 12 a 18 meses. Todo movimiento geográfico que entrañe un ascenso discurrirá conforme a la política de contratación normal.

16. A fin de promover la movilidad del personal se aplicarán nuevas medidas, económicas y de otra índole, para alentar a los funcionarios a cambiar de lugar de destino, tales como: una misión de pre-adscrición de una semana para facilitar la instalación del funcionario y su familia; mejora de las presentaciones informativas para funcionarios que vayan a incorporarse a un destino fuera de la Sede; servicio de asesoramiento, con un sistema de tutoría para los funcionarios recién adscritos; y una estrategia global de comunicación que incluya información específica sobre cada país. A fin de promover el desarrollo profesional y las perspectivas de carrera, la experiencia sobre el terreno será considerada un importante criterio de ascenso, y para puestos de nivel P-4 o superior se otorgará prioridad a los funcionarios que cuenten con esa experiencia. Además, el hecho de trabajar fuera de la Sede, en particular en lugares de destino con condiciones de vida difíciles, supondrá puntos adicionales en el programa de ascenso por méritos.

17. Como parte de la estrategia de movilidad geográfica también se han elaborado propuestas para un plan de movilidad a corto plazo. Las adscripciones de corta duración tienen un doble objetivo: cubrir necesidades operativas puntuales, aportando el concurso de personal especializado cuando y donde sea necesario; y contribuir al proceso global de capacitación y transferencia de conocimientos en el seno de la Organización. Los funcionarios con adscripciones de corta duración cumplirán funciones específicas, como labores ligadas al proceso de programación por países de las Naciones Unidas, actividades o proyectos concretos, el trabajo en situaciones posteriores a conflictos o catástrofes, el refuerzo puntual de una oficina o equipo o la sustitución por poco tiempo de un funcionario que tenga funciones clave. Estas adscripciones tendrán una duración de entre 2 y 12 meses.

Política de ascensos

Información actualizada sobre los ascensos entre enero de 2008 y mayo de 2009

18. La política de ascensos que comenzó a aplicarse en noviembre de 2003 confirma que se mantienen las dos principales vías de ascenso, esto es, el proceso competitivo y la reclasificación.

19. En 2008-2009 fueron ascendidos 252 funcionarios, lo que representa un 13% de la plantilla. Dichos ascensos se repartieron como sigue: 115 por reclasificación (46%); 87 tras proceso competitivo para un puesto de nivel superior (34%); 34 por méritos (14%); y 16 ascensos a puestos de categoría mixta (6%)⁶. En 2006-2007, en comparación, se otorgaron 264 ascensos, lo que equivale a un porcentaje similar del total de la plantilla (13%), en su mayoría (48%) tras un proceso competitivo para un puesto de nivel superior.

⁶ Como los puestos P-1/P-2.

Programa de ascenso por méritos

20. Para complementar la política de ascensos, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos puso en marcha en 2008, con carácter experimental, un programa de ascenso por méritos destinado a recompensar resultados o contribuciones sobresalientes que hayan beneficiado al programa o los servicios de la UNESCO. Dentro de la reserva global de dos millones de dólares para reclasificaciones o ascensos por méritos aprobada por la Conferencia General, se asignó a los ascensos por méritos un presupuesto de 1 millón de dólares estadounidenses. En 2008 ascendieron así, en virtud de este programa, un total de 34 funcionarios.

21. Los criterios con que se decide un ascenso por méritos son, en particular, la obtención de resultados contrastados, el rendimiento satisfactorio y la movilidad, así como la capacidad para desempeñarse a un nivel superior y, en el caso de puestos directivos, una probada competencia en gestión. Tratándose de funcionarios del Cuadro Orgánico, se otorga especial importancia a la movilidad geográfica. En el proceso de evaluación del desempeño profesional se incluyen eventuales recomendaciones de ascenso por mérito, que son examinadas por los Grupos de supervisión. En junio de 2008 se encargó de estudiar estas recomendaciones un Grupo de evaluación de ascensos presidido por el Director General Adjunto y compuesto por cuatro miembros nombrados por el Director General: los jefes de sendas oficinas fuera de la Sede y un observador de cada una de las asociaciones del personal. El Director General aprobó las recomendaciones, que se hicieron efectivas el 1º de enero de 2009.

22. Tras la fase de aplicación experimental, el IOS efectuó en 2009 una evaluación del programa de ascenso por méritos⁷ que puso de manifiesto la gran aceptación de que gozaba el programa. Las conclusiones generales de la evaluación avalan su continuidad, pero en el informe también se observa que aún es pronto para determinar o valorar en qué medida el programa ha contribuido a instaurar una cultura de trabajo basada en los resultados o a mejorar la motivación del personal. Convendría someter el programa a examen en un plazo de 3 a 5 años.

Ascensos con cargo a la reserva para reclasificaciones

23. La reserva de 1 millón de dólares para reclasificaciones aprobada por la Conferencia General en su 34ª reunión sirvió para costear 69 reclasificaciones, 21 de ellas en el Cuadro Orgánico, 7 en la categoría de Administradores Nacionales (NPO) y 35 en el Cuadro de Servicios Generales. Además, se reclasificó un puesto de categoría P a categoría D y otros 5 puestos del Cuadro de Servicios Generales al Cuadro Orgánico.

El Premio al trabajo en equipo

24. En enero de 2009 se instituyó el “Premio del Director General a un equipo”, recompensa no monetaria a una contribución sobresaliente efectuada en equipo que premia virtudes como el trabajo en equipo, la iniciativa, la capacidad de innovación, la creatividad y la voluntad de servicio. En 2009 fueron premiados 9 equipos, 3 de la Sede y 6 de unidades sobre el terreno, a los que el Director General hizo entrega del galardón en junio de 2009, con motivo del Día del Personal.

Política de evaluación profesional

Aplicación hasta la fecha

25. Esta política, instituida en 2004, vino a establecer un ciclo bienal de evaluación de la actuación profesional basada en los resultados. Desde que el sistema entró en funcionamiento se han completado dos ciclos (2004-2005 y 2006-2007): en el bienio 2004-2005 se elaboraron informes sobre un 77% de los funcionarios, y en 2006-2007 ese porcentaje fue del 64% en la Sede y del 51% fuera de ella. En cuanto al bienio 2008-2009, ha concluido la primera parte del ciclo (definición de los resultados esperados) con un índice del 79%, lo que supone una mejora

⁷ El informe de evaluación figura en el sitio Intranet del IOS.

respecto de los bienios anteriores. La evaluación profesional de la plantilla en 2008-2009 tendrá lugar a finales de 2009.

26. En junio de 2009, el Auditor Externo analizó el proceso de evaluación de la actuación profesional. Sus recomendaciones serán útiles a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos con vistas a perfeccionar el proceso.

Acuerdo sobre la actuación profesional para el personal directivo

27. En 2008 se puso en marcha con carácter experimental un “Acuerdo sobre la actuación profesional” aplicable al personal directivo (subdirectores generales, directores de oficina y directores o jefes de unidades sobre el terreno). En ese Acuerdo, vigente para el bienio 2008-2009, se definen responsabilidades en materia de planificación y ejecución de programas, relaciones exteriores y alianzas, gestión de personal y gestión presupuestaria y financiera. Se facilitaron a todos los directivos pautas detalladas para ayudarles a preparar su propio acuerdo. A finales de 2009 se evaluará la actuación profesional de los directivos a tenor de los resultados que hayan obtenido en los cuatro ámbitos mencionados.

Programa de formación y perfeccionamiento

Información actualizada sobre el programa de formación y perfeccionamiento entre enero de 2008 y mayo de 2009

28. El presupuesto de formación para el bienio 2008-2009 asciende a 5,5 millones de dólares, cifra que representa un 1,5% de los gastos de personal. Con el fin de ayudar a los sectores, oficinas, unidades fuera de la Sede e institutos de categoría 1 a atender sus necesidades específicas de formación y perfeccionamiento, se delegó en esas estructuras el uso de una cuarta parte del presupuesto (1,3 millones de dólares).

29. En el bienio 2006-2007, el presupuesto de formación (6 millones de dólares estadounidenses) tuvo un índice de ejecución del 99,5%, con la asistencia a sesiones de formación de 8.044 personas. Al 1º de mayo de 2009, el índice de ejecución del presupuesto de formación interna es del 63,5%, con un total de 3.853 participantes en sesiones de formación.

30. El plan de formación interna para 2008-2009 responde a las siguientes prioridades en materia de formación:

- a) Incremento de la eficacia en el plano organizativo dentro del sistema de las Naciones Unidas y de la UNESCO;
- b) Mejora de las competencias profesionales para la ejecución de programas;
- c) Fortalecimiento de la cultura de gestión y rendición de cuentas;
- d) Apoyo a las actividades de formación y perfeccionamiento profesional.

31. Una de las prioridades de este bienio ha sido pues la de impartir formación en apoyo de la reforma de las Naciones Unidas, con actividades como la formación de directores de unidades fuera de la Sede acerca de las Evaluaciones Comunes para los Países y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) a fin de que puedan participar eficazmente en esos procesos. En enero de 2009 se instituyó un nuevo “seminario de orientación revisado”, que está dirigido a todo el personal del Cuadro Orgánico recién contratado y versa sobre las funciones que incumben a cada funcionario y el modo de cumplirlas, con sesiones operativas que imparten los sectores y los servicios de apoyo. El seminario se completa con el programa de formación institucional, en el que se presenta a los funcionarios recién llegados la historia, la misión y el funcionamiento de la UNESCO, su entorno y gestión, y también se insiste en la idea de que todos los funcionarios trabajan para UNA organización y con idénticos objetivos.

Este programa de seis módulos se imparte dentro del primer semestre tras la incorporación a la UNESCO: en la Sede se imparte un programa de tres días completos, salvo en el caso de los directores, que reciben la formación mediante módulos breves; en las oficinas fuera de la Sede, el programa consiste en un ejercicio de formación de equipos al que asiste todo el personal y que se concreta a la postre en un plan de acción.

32. Con el objetivo de mejorar las competencias profesionales para la ejecución del programa, en 2008-2009 también se impartió formación a algunos funcionarios sobre “integración de los derechos humanos en los programas” y sobre la actuación en situaciones posteriores a conflictos o desastres. Se organizaron seminarios sobre la gestión por resultados, las IPSAS, la administración de oficinas fuera de la Sede y la formación institucional. También siguen teniendo buena acogida los cursos de las seis lenguas oficiales, que cuentan con aproximadamente 500 alumnos. Se está elaborando asimismo un módulo de aprendizaje electrónico sobre “integración de la perspectiva de género”, que quedará ultimado para finales de 2009.

33. Desde 2002, y con miras a profundizar en la cultura de gestión y rendición de cuentas, un total de 204 administradores han recibido formación sobre el Programa de Liderazgo y Gestión del Cambio (LCMP). A raíz de una evaluación externa del Programa, se está redefiniendo el módulo didáctico para incluir en él, entre otros temas, la gestión del riesgo y la igualdad entre hombres y mujeres. El nuevo programa de formación estará listo para finales de 2009.

34. En 2008, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos creó y entregó a todos los administradores y supervisores de la UNESCO un CD con un programa autodidáctico completo que tiene por título “*Managing people with confidence*”. Esta nueva herramienta presenta una serie de políticas y procedimientos de interés en materia de recursos humanos y expone los problemas prácticos que se plantean al ponerlos en práctica. También presenta situaciones hipotéticas de la vida real, consejos y ejercicios útiles para ser más capaz y competente en materia de gestión. Contiene siete módulos referidos a la función de los administradores y supervisores, con indicaciones para ejercer varias responsabilidades de gestión esenciales. Asimismo, orienta al usuario sobre la manera de prevenir y manejar conflictos en el lugar de trabajo y de lograr la observancia de las Normas de conducta.

35. En el curso de 2009 se elaborarán y aplicarán experimentalmente 14 módulos (CD/ROM) centrados en una serie de competencias básicas de gestión, entre ellas las siguientes: gestión de equipos; motivación y autonomía del personal; planificación, organización y gestión de tiempos; gestión de conflictos; gestión de la diversidad; vocación de servicio al cliente; etc. Se facilitó material didáctico en línea a todo el personal, tanto del programa como administrativo, sobre contratación de servicios, gestión y control financieros y viajes de trabajo. Además, se han elaborado módulos de aprendizaje electrónico sobre compras y seguridad, que se han puesto a disposición de todo el personal de la Sede y las oficinas fuera de la Sede.

Iniciativas en materia de perspectivas de carrera

36. Se ha puesto en marcha en el Sector de Educación un proyecto encaminado a definir un conjunto básico de competencias, conocimientos técnicos y trayectorias profesionales para los funcionarios del Cuadro Orgánico.

37. Existe un centro de evaluación de la gestión con fines de perfeccionamiento profesional que en 2009 prestó servicios con carácter experimental a 26 administradores de rango intermedio, con el objetivo de valorar sus competencias de gestión y determinar los aspectos en los que deberían mejorar. Después esas personas pueden participar en programas de formación que les ayudarán a perfeccionarse en temas en los que puedan tener ciertas limitaciones.

38. Se instauraron una serie de instrumentos y servicios de apoyo al desarrollo profesional: se publicó una guía sobre las carreras en la UNESCO, que proporciona al personal y los administradores información concisa sobre aspectos básicos de las perspectivas de carrera y el

proceso de búsqueda de empleo; se impartió formación sobre “*Curriculum vitae* y redacción de cartas de motivación”; y se creó un nuevo portal sobre formación en el que se informa sobre nuevos cursos en CD y se ofrece, entre otras cosas, un catálogo y la posibilidad de inscribirse en línea y de someterse a evaluaciones.

Cooperación interinstitucional: Foro de Directores de capacitación y red sobre las perspectivas de carrera

39. La UNESCO sigue participando activamente en el Foro de Directores de capacitación, cuyo encuentro de 2008 se acogió en París. En esa reunión, a la que asistieron representantes de 50 organismos de las Naciones Unidas, los debates y la colaboración se centraron en la política de unidad de acción de las Naciones Unidas, con la intervención de oradores del sistema de las Naciones Unidas y del sector privado. En 2009, la reunión del Foro tuvo lugar en la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas de Turín.

40. La UNESCO también toma parte activa en la red sobre las perspectivas de carrera, formada por expertos en asesoramiento profesional de las Naciones Unidas. La red facilita la cooperación interinstitucional y el aprovechamiento compartido de prácticas ejemplares. En noviembre de 2007, la UNESCO acogió la cuarta Mesa redonda anual sobre las perspectivas de carrera, a la que asistieron 90 especialistas del tema procedentes de 53 organizaciones de las Naciones Unidas y otras de ámbito europeo y mundial. La mesa redonda organizada en La Haya en 2008 atrajo a 120 participantes de 50 organizaciones internacionales.

Programa de Ética

41. En julio de 2009 se incorporará a la UNESCO el responsable del Programa de Ética (contratado en fechas recientes con categoría P-5), que dependerá del Director General y se encargará de elaborar y poner en práctica un Programa de Ética para la UNESCO, lo que comprende labores de asesoramiento y formación sobre el tema y la creación de un dispositivo de denuncia voluntaria (que incluya un procedimiento para proteger a los denunciantes de irregularidades) y de mecanismos para comunicar información financiera que se aplicarían a determinados funcionarios.

Aplicación de la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo (Anexo 1)

42. La estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo aprobada por la Conferencia General en 2005 abarca el periodo 2005-2010. Mediante muy diversas iniciativas, entre ellas la formulación de políticas y procesos de recursos humanos, la estrategia responde al objetivo de lograr que el perfil de los funcionarios de la UNESCO corresponda al que se necesita en una Organización centrada en la ejecución de programas, gestionada por resultados y eficaz en relación con los costos. En el Anexo 1 se hace un balance de los progresos realizados hasta la fecha. A continuación se resumen los principales logros en la materia.

43. Se llevó a cabo un examen completo de los sectores del programa, que se tradujo en una racionalización de la estructura orgánica (sobre todo con la reducción del número de divisiones del programa) y una reasignación de los recursos humanos en beneficio de programas prioritarios. También se evaluó de nuevo la distribución de personal entre la Sede y las unidades sobre el terreno con el fin de lograr niveles de dotación de personal más adecuados para ejecutar el programa. En el Cuadro 1 se observa que el Sector de Educación tiene a una mayoría de sus puestos del Cuadro Orgánico trabajando sobre el terreno (concretamente un 62%), seguido por el Sector de Comunicación e Información (49%) y el Sector de Ciencias Exactas y Naturales (44%). Los puestos del Cuadro Orgánico fuera de la Sede del Sector de Cultura han pasado de un 34% a un 38%, y los del Sector de Ciencias Sociales y Humanas de un 30% a un 36%.

Cuadro 1

Distribución de los puestos del Cuadro Orgánico (D/P/NO)
 (Programa Ordinario) (Sede y fuera de la Sede) por sectores
 Comparación entre 2006-2007 (33 C/5 Aprobado) y 2008-2009 (34 C/5)

Sectores	2006-2007 (fuente: 33 C/5)		2008-2009 (fuente: 34 C/5)	
	Puestos de D/P en la Sede	Puestos de D/P/NO fuera de la Sede	Puestos de D/P en la Sede	Puestos de D/P/NO fuera de la Sede
Educación	78 (43%)	104 (57%)	75 (38%)	122 (62%)
Comunicación e Información	31 (49%)	32 (51%)	32 (51%)	31 (49%)
Ciencias Exactas y Naturales	57 (56%)	44 (44%)	59 (56%)	46 (44%)
Cultura	74 (66%)	38 (34%)	71 (62%)	43 (38%)
Ciencias Sociales y Humanas	43 (70%)	18 (30%)	39 (64%)	22 (36%)

44. Desde el año 2000 viene aumentando la proporción de funcionarios asignados a los sectores del programa respecto a los destinados a servicios centrales, de apoyo al programa o relacionados con el programa. En el Cuadro 2 se observa que un 60% de los puestos correspondientes al Programa Ordinario en 2008-2009 (34 C/5) están atribuidos a sectores del programa, frente a un 53% en el bienio 2000-2001 (30 C/5). El número de puestos en los sectores del programa ha aumentado ligeramente (en un 2,5%), a la vez que desde el año 2000 decrecía en 193 unidades (un 9%) el número total de puestos correspondientes al Programa Ordinario.

Cuadro 2

Evolución del número de puestos del Programa Ordinario en los sectores del programa
 Comparación entre 2000-2001 (30 C/5) y 2008-2009 (34 C/5)

	2000-2001 [30 C/5]	2008-2009 [34 C/5]	Evolución del 30 C/5 al 34 C/5
Total sectores del programa*	1.123	1.151	2,5%
Total apoyo	995	774	-22%
TOTAL	2.118	1.925	-9%

% sectores del programa	53%	60%
% apoyo	47%	40%

* Comprendidas las unidades fuera de la Sede

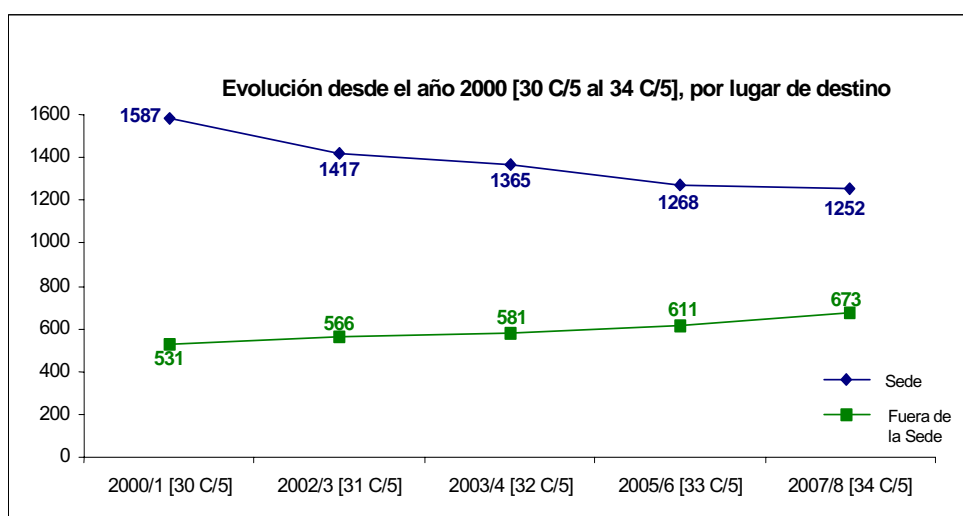
45. Se ha reforzado la **dotación de personal fuera de la Sede**, con un incremento neto de 142 puestos (34 C/5) sobre el terreno desde 2000, lo que eleva a 673 el número total de puestos fuera de la Sede. La proporción de éstos en relación con el número de puestos en la Sede ha aumentado hasta un 35% en el 34 C/5 (Cuadro 3 y Gráfico 1). Valga señalar, a modo de comparación, que en 2000-2001 el porcentaje de puestos fuera de la Sede era del 25% (30 C/5). En el informe sobre el Examen de la Descentralización que se presentará al Consejo Ejecutivo en su 182ª reunión se formularán también propuestas sobre la configuración de la red de unidades sobre el terreno y su estructura de plantilla.

Cuadro 3

Evolución de los puestos del Programa Ordinario en la Sede y las oficinas fuera de la Sede – de 2000-2001 (30 C/5) a 2008-2009 (34 C/5)

	2000-2001 [30 C/5]	%	2002-2003 [31 C/5]	%	2004-2005 [32 C/5]	%	2006-2007 [33 C/5]	%	2008-2009 [34 C/5]	%	Evolución [2000-2009]	%
Sede	1.587	75%	1.417	71%	1.365	70%	1.268	67%	1.252	65%	-335	-21%
Fuera de la sede	531	25%	566	29%	581	30%	611	33%	673	35%	142	27%
Total	2.118		1.983		1.946		1.879		1.925		-193	-9%

Gráfico 1



46. Se ha progresado en la definición de **perfiles y conjuntos de aptitudes** genéricos para los funcionarios del Cuadro Orgánico y los del Cuadro de Servicios Generales: se revisaron y actualizaron unas 800 descripciones de puesto en la Sede de esta última categoría y, cuando fue menester, se aprobaron descripciones de puestos genéricas. En cuanto al personal del Cuadro Orgánico, también se han elaborado perfiles y descripciones de puesto de carácter genérico para especialistas del programa (funcionarios de contratación internacional y administradores nacionales del Cuadro Orgánico) de las oficinas multipaís y oficinas nacionales. En la Sede, el Sector de Educación ha empezado a estudiar las descripciones de puestos que corresponden a especialistas del Programa de Educación, lo que incluye la definición de competencias y de puestos de trabajo de carácter genérico. En 2010 se procederá de forma análoga en los demás sectores (Cultura, Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Sociales y Humanas, Comunicación y Relaciones Exteriores y Cooperación).

47. En términos generales, los **altos cargos directivos** siguen siendo poco numerosos: 102 puestos de categoría D y categorías superiores aprobados en el 34 C/5 (Programa Ordinario), lo que representa un 5% del número total de puestos y un 12% de los puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores (P y D). Al 1º de mayo de 2009 había 94 funcionarios de categoría D. A título de comparación, al 15 de noviembre de 1999 el número efectivo de funcionarios de nivel D-1 y categorías superiores era de casi 200.

48. Por lo que respecta a la **distribución geográfica**, la situación va mejorando constantemente: ya están representados en la Secretaría 158 Estados Miembros (un 82% del total), frente a 144 (77%) en junio de 2000. La contratación desde el año 2000 de 79 personas de Estados Miembros insuficientemente representados o no representados⁸ como parte del

⁸ Comprendidos los 10 jóvenes profesionales que se incorporarán en septiembre de 2009.

Programa de Jóvenes Profesionales ha contribuido a mejorar la representación geográfica de los Estados Miembros, amén de incorporar a la Organización a personal joven y brillante. En el “Informe sobre la situación de la distribución geográfica y el equilibrio entre hombres y mujeres del personal de la Secretaría” (35 C/35) que el Director General presentará a la Conferencia General se ofrece información exhaustiva y actualizada sobre el tema de la distribución geográfica.

49. Por lo que respecta al **equilibrio entre hombres y mujeres**, se ha conseguido la paridad en los puestos de categoría P-1 a P-5, con un 51% de mujeres. De entre los grandes organismos del sistema de las Naciones Unidas, la UNESCO (junto con el FNUAP) ostenta el mayor porcentaje de representación femenina en los puestos del Cuadro Orgánico⁹. Al 1º de mayo de 2009 estaban ocupados por mujeres un 60% de los puestos de categoría P-1/P-2 y P-3 y un 40% de los puestos de nivel P-4 y P-5. Subsiste un notable desequilibrio en los altos cargos directivos (directores y categorías superiores), pues sólo hay un 23% de directoras. En el “Informe sobre la situación de la distribución geográfica y el equilibrio entre hombres y mujeres del personal de la Secretaría” (35 C/35) que el Director General presentará a la Conferencia General se ofrece información completa sobre los progresos realizados en este terreno.

50. Se reforzaron la capacidad de gestión y la rendición de cuentas introduciendo cuadros de delegación de autoridad y rendición de cuentas en la gestión de recursos humanos, gestión de la seguridad, finanzas, viajes oficiales, compras y contratación de bienes y servicios. En dichos cuadros se determinan claramente las responsabilidades de los administradores en cada uno de estos ámbitos. Con carácter experimental, se instauró un “Acuerdo sobre la actuación profesional” aplicable a altos cargos directivos (subdirectores generales, directores de oficina y jefes de unidades sobre el terreno) como parte integral de la obligación de rendir cuentas que tiene dicho personal (véase el párrafo 27). Además, el Director General se ha comprometido a instaurar un sistema de retroinformación integral (*feedback 360*) para los altos cargos directivos. Con objeto de afianzar la cultura de responsabilidad se viene dispensando en la UNESCO una formación obligatoria sobre liderazgo y gestión del cambio (LCMP), que desde 2002 se ha impartido a un total de 204 directivos.

Sistema de Mejoramiento de los Servicios del Personal (STEPS)

51. Una vez concluida en 2007 la primera fase del nuevo sistema integrado de gestión de recursos humanos, STEPS (Sistema de Mejoramiento de los Servicios del Personal), que cubría aspectos como las nóminas, la administración del personal, la gestión organizativa, la gestión del tiempo y la presupuestación y control de los viajes y los puestos, en 2008-2009 se han incorporado al sistema una serie de mejoras para que resulte de más fácil manejo y de mayor utilidad en los procesos de nóminas y gestión de recursos humanos. Ya se está trabajando en la definición de secuencias de tareas para los procedimientos de recursos humanos y autoservicios para el personal y los administradores. Esas secuencias de tareas aportarán mayor eficacia y ayudarán al personal a tramitar todo lo relacionado a diario con la gestión de los recursos humanos. La aplicación de la segunda fase del proyecto, que cubre aspectos funcionales como la contratación, el perfeccionamiento profesional y la formación, ha quedado pospuesta hasta 2010 y condicionada a la disponibilidad de fondos.

52. Desde el **sitio Intranet de HRM** se sigue ofreciendo al personal un fácil y cómodo acceso a la información de recursos humanos, especialmente a las novedades sobre actividades, políticas y procedimientos en este ámbito. Avanza el trabajo para elaborar un nuevo “**Manual de recursos humanos**” en línea, en el que se abordarán todos los temas relacionados con la gestión de los recursos humanos. Dicho Manual estará acabado y en línea en 2009.

⁹ Estadísticas de la Junta de los Jefes Ejecutivos (JJE) al 31 de diciembre de 2008.

Proyecto de resolución

53. Habida cuenta de todo lo que antecede, la Conferencia General podría aprobar el siguiente proyecto de resolución:

La Conferencia General,

Habiendo examinado el documento 35 C/26, Parte I,

I

Política de personal

1. Toma nota de la labor realizada para aplicar el marco para la reforma general de la política de recursos humanos y la estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo;
2. Pide al Director General que:
 - a) elabore una estrategia de recursos humanos para 2011-2016, teniendo en cuenta las recomendaciones de las evaluaciones relativas a temas de recursos humanos, así como las resoluciones pertinentes sobre la estrategia de descentralización, y velando por su armonización con las políticas y prácticas del régimen común de las Naciones Unidas;
 - b) presente al Consejo Ejecutivo, en su 185ª reunión, y a la Conferencia General, en su 36ª reunión, un informe sobre la elaboración de la estrategia de recursos humanos.

ANEXO

**Estrategia de dotación de personal a medio y largo plazo para la UNESCO (2005–2010):
Aplicación hasta la fecha**

Junio de 2009

Principio Nº 1: Los recursos de personal deben concentrarse en los programas y actividades relacionados con las prioridades principales de la UNESCO, a fin de que haya una correlación más estrecha entre los resultados deseados y los recursos asignados			
Resultados esperados	Iniciativas para aplicar la estrategia	Calendario	Resultados alcanzados (junio de 2009)
En el Programa y Presupuesto para 2008-2009 se asignarán más recursos a los programas relacionados con las prioridades principales de la Organización.	<p>Efectuar un examen de todas las cuestiones de carácter general relacionadas con la asignación de recursos de personal a los programas relacionados con las prioridades principales, en particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asignación de los recursos globales de personal y financieros a cada sector del programa. • La asignación de los recursos de personal dentro de cada sector del programa a los programas y actividades relacionados con las prioridades principales de la Organización. • La adecuada asignación de personal del programa en la Sede y en la red de oficinas fuera de la Sede, teniendo en cuenta la necesidad de aplicar un enfoque diferenciado en los distintos sectores, según su tamaño y la índole de sus programas. 	Aplicado	Se ha llevado a cabo un examen exhaustivo de los sectores del programa para lograr que se asignen más recursos a los programas prioritarios; tal y como queda reflejado en los documentos 34 C/5 y 35 C/5.
Principio Nº 2: Se dotará de recursos de personal suficiente a la red de oficinas fuera de la Sede			
Resultados esperados	Iniciativas para aplicar la estrategia	Calendario	Resultados alcanzados (junio de 2009)
Asignar a las estructuras de la red de oficinas fuera de la Sede recursos humanos suficientes para asumir sus responsabilidades y aprovechar las nuevas oportunidades.	<p>Se emprenderán las siguientes iniciativas, que se examinarán en el marco del Informe del Director General sobre la descentralización (documento 171 EX/6 Parte III y documento 33 C/25 Parte III):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinar los recursos asignados a las funciones de apoyo en las oficinas fuera de la Sede (Principio Nº 3). • Efectuar un planeamiento anticipado de la contratación y la rotación de los jefes de las oficinas fuera de la Sede (Principio Nº 9). • Velar por que cada oficina multipaís tenga un subjefe de categoría P-4 o P-5. • Asegurarse de que cada oficina fuera de la Sede cuente con un personal administrativo adecuado y competente (Principio Nº 3). • Emplear de un modo más sistemático Administradores Nacionales (Principio Nº 6). 	<p>2005-2006</p> <p>Aplicado</p> <p>2005</p> <p>Aplicado</p> <p>Aplicado</p>	<p>En el documento 34 C/5 se observa un neto incremento de los puestos fuera de la Sede, que pasaron del 25% en el documento 30 C/5 al 35% en el documento 34 C/5.</p> <p>El Equipo de Trabajo para el Examen de la Descentralización concluyó su labor. Se presentarán propuestas para el examen de la estructura de la dotación de personal de las oficinas fuera de la Sede a la 35ª reunión de la Conferencia General.</p> <p>El planeamiento anticipado de los jefes para las oficinas fuera de la Sede se efectúa de manera continua.</p> <p>No se pudieron crear puestos de subjefe de oficina debido a las restricciones presupuestarias.</p> <p>Se procedió al perfeccionamiento del personal administrativo en las oficinas fuera de la Sede mejorando la formación (145 funcionarios administrativos de esas oficinas recibieron formación en cuestiones de finanzas, personal y administración general).</p> <p>El número de Administradores Nacionales aumentó de 65 a 72 en el documento 34 C/5 y a 81 en el documento 35 C/5.</p>

Resultados esperados	Iniciativas para aplicar la estrategia	Calendario	Resultados alcanzados (junio de 2009)
	<ul style="list-style-type: none"> • Describir y situar las competencias del personal en toda la Organización. 	2008-2009	<p>Se finalizaron perfiles de puesto genéricos y descripciones de puestos para especialistas del programa (Administradores Nacionales de categoría profesional) en las oficinas multipaís y nacionales.</p> <p>Se realizó el examen de los perfiles de puestos de los especialistas del programa en el Sector de Educación, comprendida la determinación de las competencias y la creación de puestos genéricos.</p>
Principio Nº 3: Tanto en la Sede como en la red de oficinas fuera de la misma, las funciones administrativas y de apoyo se ejercerán con una mayor eficacia en función de los costos, para destinar recursos a los programas y actividades relacionados con las prioridades principales			
Resultados esperados	Iniciativas para aplicar la estrategia	Calendario	Resultados alcanzados (junio de 2009)
<p>Definir con claridad y racionalizar las funciones de apoyo y administrativas que se ejercerán de un modo eficaz en función de los costos.</p> <p>Reducir los recursos de personal destinados a funciones administrativas y de apoyo y reasignarlos a programas relacionados con las prioridades principales.</p>	<p>Efectuar un examen a fondo de las funciones de apoyo y administrativas a fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir las funciones esenciales en cada uno de esos ámbitos. • Aclarar el papel de quienes desempeñan funciones clave de apoyo y administrativas y eliminar la duplicación de tareas. • Reestructurar las principales funciones de apoyo y administrativas. • Racionalizar y simplificar los procedimientos administrativos. • Definir los enfoques más eficaces en función de los costos para ejercer esas funciones, en particular una mayor delegación de autoridad a los administradores y oficiales ejecutivos y la utilización de otras modalidades de financiación. 	2006 (ha de tenerse en cuenta en el documento 34 C/5)	<p>El Director General pidió a todos los servicios centrales que examinaran sus procedimientos y formularan propuestas para realizar economías de escala y aumentar su eficiencia. Al comparar los documentos 34 C/5 y 30 C/5, se observa un incremento de los puestos financiados con cargo al Programa Ordinario destinados a los sectores del programa.</p>
Principio Nº 4: Se seguirán fortaleciendo las capacidades de gestión a fin de velar por que los administradores supervisen unidades de tamaño adecuado, se les confieran las facultades necesarias para la adopción de decisiones y rindan cuentas sobre el ejercicio de dichas facultades			
Resultados esperados	Iniciativas para aplicar la estrategia	Calendario	Resultados alcanzados (junio de 2009)
<p>Aumentar el número de funcionarios dependientes de cada administrador, lo que dará lugar a una mayor autonomía del personal, una mayor rapidez en la adopción de decisiones y una mayor flexibilidad institucional.</p> <p>Reducir el número de puestos de niveles alto y medio.</p> <p>Aumentar el número de puestos que se concentran exclusivamente en los programas.</p>	<p>Llevar a cabo un examen institucional de las cuestiones relativas a las responsabilidades y el tamaño de las unidades de trabajo, así como el alcance del control administrativo, formulando recomendaciones sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la estructura de los sectores y servicios centrales, • la situación administrativa de los directores de división y los jefes de sección. 	Aplicado	<p>El examen institucional de los sectores permitió racionalizar las estructuras y reducir el número de divisiones.</p> <p>En el documento 34 C/5, se prevén 102 puestos de director y categorías superiores. En cambio, en noviembre de 1999 el número de <u>funcionarios</u> de grado D-1 y categorías superiores era de casi 200; el número de puestos de director y categorías superiores aprobados en el documento 30 C/5 se elevaba a 110.</p> <p>El número de puestos de grado P-5 se redujo de 207 en el documento 30 C/5 (2000-2001) a 159 (lo que representa un 23%) en el documento 34 C/5.</p>

Resultados esperados	Iniciativas para aplicar la estrategia	Calendario	Resultados alcanzados (junio de 2009)
Mejorar la comprensión por parte de los administradores de toda la Organización de sus funciones y responsabilidades. Mejorar la definición de la rendición de cuentas en materia de gestión.	Terminar el marco de delegación de autoridad en la Sede y las oficinas fuera de la Sede. Elaborar y aplicar contratos de responsabilidad para los administradores de alto nivel. Establecer un comité institucional de rendición de cuentas presidido por el Director General Adjunto. Hacer que el programa de formación sobre liderazgo y gestión del cambio sea obligatorio para todos los administradores de alto nivel.	Aplicado Aplicado Aplicado Aplicado.	<ul style="list-style-type: none"> Desde 2005 el Cuadro de delegación de autoridad y rendición de cuentas se aplicó a todo el personal directivo. En 2008-2009 se aplicó con carácter experimental el Acuerdo sobre la actuación profesional de los altos cargos directivos. En febrero de 2005 se creó el Comité para la Delegación de Autoridad y la Rendición de Cuentas. Aplicado desde 2002. Se impartió formación a 204 directivos aproximadamente. La formación es obligatoria para todos los directivos. El programa de formación sobre liderazgo y gestión del cambio se está reestructurando tras la evaluación y se ejecutará a finales de 2009
Impartir formación.	Preparar e impartir formación técnica sobre temas como: rendición de cuentas, programación de las Naciones Unidas, recaudación de fondos, planeamiento del programa, administración y evaluación.	Aplicado	Se preparó e impartió la formación en el marco del programa de formación institucional para 2008-2009.
Principio Nº 5: Habrá dos modalidades de empleo bien establecidas, a saber: i) una plantilla básica de funcionarios contratados a largo plazo para que la Organización funcione de manera flexible, estratégica y con movilidad, y ii) personal contratado a corto y mediano plazo (por una duración máxima de cuatro años) y prestatarios de servicios que incrementarán la capacidad de ejecución de la UNESCO			
Resultados esperados	Iniciativas para aplicar la estrategia	Calendario	Resultados alcanzados (junio de 2009)
Formular políticas y elaborar instrumentos en materia de dotación de personal que definan las dos modalidades de empleo y los perfiles profesionales del personal del programa.	<ol style="list-style-type: none"> Establecer las dos modalidades de empleo de la Organización: <ul style="list-style-type: none"> una categoría de personal empleado a largo plazo para asumir las funciones esenciales; una categoría de personal contratado a corto y mediano plazo para realizar tareas muy especializadas y prestar servicios de asesoramiento o complementar a los funcionarios. Definir los perfiles genéricos del personal del programa: <ul style="list-style-type: none"> administradores y funcionarios del programa con contratos de larga duración que posean conocimientos sustantivos en el ámbito de su especialidad y capacidades de gestión de proyectos, promoción y creación de redes; y expertos destacados contratados a corto y medio plazo para la ejecución del programa, que posean conocimientos avanzados y experiencia pertinentes en los principales ámbitos del programa. Definir las nuevas necesidades en materia de personal y los correspondientes acuerdos contractuales, con inclusión de: <ul style="list-style-type: none"> acuerdos contractuales nuevos o revisados; necesidades de personal y criterios de contratación nuevos o revisados; procesos de evaluación nuevos o revisados; marcos de competencias para los funcionarios de categoría P-1 a P-4; planes de carrera para los funcionarios titulares de contratos de larga duración. 	2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> De conformidad con la Resolución aprobada por la Asamblea General a principios de 2009, las Naciones Unidas están finalizando nuevos acuerdos contractuales, en consonancia con el marco de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), que se empezarán a aplicar a partir del 1º de julio de 2009. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos efectuó un examen exhaustivo de los contratos existentes en el sistema de las Naciones Unidas. Se celebrarán más consultas con los directivos y el Consejo Consultivo de Políticas de Personal (ACPP). En 2008 se dio a conocer una nueva política en materia de consultores, se confeccionó una lista de consultores en línea y se elaboraron y difundieron en línea perfiles genéricos para consultores. Se concluyeron perfiles de puestos genéricos y descripciones de puestos para los especialistas del programa (Administradores Nacionales de categoría profesional) de las oficinas multipaís y nacionales.

Resultados esperados	Iniciativas para aplicar la estrategia	Calendario	Resultados alcanzados (junio de 2009)
			<ul style="list-style-type: none"> Se efectuó el examen de los perfiles de puestos de los especialistas del programa en el Sector de Educación, comprendida la determinación de las competencias y la creación de puestos genéricos. Se realizará una actividad similar en otros sectores.
<p>Crear mecanismos para que la Organización esté mejor preparada para atender las necesidades en situaciones posteriores a conflictos y desastres naturales.</p>	<p>4. Adquirir una capacidad de respuesta rápida:</p> <ul style="list-style-type: none"> pidiendo a cada sector que defina los tipos de situaciones en las que interviene la UNESCO; definiendo las competencias que debe poseer el personal; revisando las disposiciones administrativas existentes con miras a adaptarlas a una rápida asignación de personal; estableciendo una lista del personal interno que puede ser asignado; elaborando módulos específicos de formación del personal que habrá de ocuparse de situaciones posteriores a conflictos y desastres naturales; elaborando una lista de recursos humanos externos experimentados. 	Aplicado	<p>Se definieron 13 perfiles específicos para situaciones posteriores a conflictos. Se preparó un programa de formación que se impartió a los funcionarios registrados en la lista del personal que presta apoyo a los países en situaciones posteriores a crisis o desastres. La lista de consultores se utiliza desde 2008.</p>
Principio Nº 6: Se recurrirá en mayor medida a los Administradores Nacionales			
Resultados esperados	Iniciativas para aplicar la estrategia	Calendario	Resultados alcanzados (junio de 2009)
<p>Aumentar el número de Administradores Nacionales en la red de oficinas fuera de la Sede.</p>	<p>Fortalecer la capacidad de las oficinas fuera de la Sede:</p> <ul style="list-style-type: none"> definiendo las funciones principales de los Administradores Nacionales; revisando los perfiles de empleo generales de los Administradores Nacionales; definiendo los criterios de contratación de los Administradores Nacionales; definiendo planes de formación y perfeccionamiento profesional de los Administradores Nacionales. 	2005-2006	<p>El número de Administradores Nacionales aumentó de 65 a 72 en el documento 34 C/5 y a 81 en el documento 35 C/5.</p> <p>Se inició la revisión de los perfiles, el proceso y los criterios de contratación de los Administradores Nacionales, en consulta con determinados jefes de oficinas fuera de la Sede, y se ha previsto finalizarla en 2009.</p>
Principio Nº 7: Se afinarán los perfiles de las competencias del personal del Cuadro de Servicios Generales para que desempeñe nuevas funciones			
Resultados esperados	Iniciativas para aplicar la estrategia	Calendario	Resultados alcanzados (junio de 2009)
<p>Fortalecer las funciones del personal del Cuadro de Servicios Generales.</p> <p>Lograr una proporción de uno a tres entre ayudantes y profesionales.</p> <p>Definir claramente las responsabilidades de los puestos "autónomos".</p>	<p>Definir tres funciones principales y las competencias necesarias para el personal del Cuadro de Servicios Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ayudantes del programa; ayudantes administrativos; y asistentes personales. <p>Concebir planes de carrera y posibilidades de ascenso que permitan el avance profesional y la movilidad funcional.</p>	2008-2009	<p>Se revisaron y actualizaron unas 800 descripciones de puestos del Cuadro de Servicios Generales de la Sede y, cuando procedía, se introdujeron descripciones de puestos genéricas.</p>

Principio Nº 8: La UNESCO aumentará la diversidad geográfica y el equilibrio entre hombres y mujeres en su plantilla			
Resultados esperados	Iniciativas para aplicar la estrategia	Calendario	Resultados alcanzados (junio de 2009)
Reducir el número de países no representados o insuficientemente representados.	1. Evaluar las consecuencias de las jubilaciones en la distribución geográfica y en el equilibrio entre hombres y mujeres y elaborar un plan de acción, de ser necesario.	Aplicado	Se estableció un mecanismo de seguimiento para evaluar las consecuencias de las jubilaciones en la distribución geográfica y en el equilibrio entre hombres y mujeres. Se preparó un Plan de acción con objetivos para lograr el equilibrio entre hombres y mujeres.
	2. Establecer objetivos de contratación para cada bienio, teniendo en cuenta los datos relativos a las jubilaciones e incluirlos en los contratos de responsabilidad de los administradores de alto nivel.	Aplicado	Se establecieron objetivos de contratación para mejorar el equilibrio entre hombres y mujeres en los puestos de Director en cada sector para el bienio 2008-2009. Se fijaron objetivos generales de distribución geográfica.
Lograr que el 50% de los puestos de contratación externa estén ocupados por nacionales de países insuficientemente representados o no representados.	Proseguir los esfuerzos para obtener un mayor número de candidatos calificados procedentes de países insuficientemente representados o no representados.	Aplicado	Se alcanzó el objetivo del 50%.
Alcanzar una proporción del 40% de mujeres entre los funcionarios de alto nivel.	El Director General elevó la proporción al 50%.	2015	El Plan de Acción para la paridad entre hombres y mujeres fue aprobado por el Consejo Ejecutivo (179ª reunión) y se está poniendo en práctica.
Principio Nº 9: En su reforma global de los recursos humanos, la UNESCO se ha comprometido a contratar y conservar a personas altamente capacitadas, y a proporcionar un entorno laboral estimulante			
Resultados esperados	Iniciativas para aplicar la estrategia	Calendario	Resultados alcanzados (junio de 2009)
Aumentar las competencias del personal. Mejorar el estado de ánimo y la motivación. Aumentar la flexibilidad y la movilidad del personal.	1. Establecer procesos de planeamiento del relevo profesional 2. Elaborar (véase el Principio Nº 5, punto 3): <ul style="list-style-type: none"> marcos de competencias para el personal de categoría P-1 a P-4 (véase también el Principio Nº 5); planes de formación y perfeccionamiento profesional para respaldar los marcos de competencias; acuerdos contractuales y prestaciones apropiados que hagan de la UNESCO un empleador preferente (véase también el Principio Nº 5). 	2005	A comienzos de cada año, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos efectúa un estudio de la dotación de personal con todos los sectores y oficinas a fin de planificar las futuras vacantes. En 2008-2009 se aplicó el plan de formación de la Organización con el objetivo de mejorar el marco de competencias del personal.



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Consejo Ejecutivo

182ª reunión

182 EX/6 Parte I Add.

PARÍS, 10 de septiembre de 2009
Original: Inglés

Punto 6 del orden del día provisional

INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE LA MARCHA DEL PROCESO DE REFORMA

PARTE I

POLÍTICA DE PERSONAL

ADDENDUM

RESUMEN

De conformidad con el punto 2805.7 del Manual Administrativo de la UNESCO, el Sindicato del Personal de la UNESCO (STU) presenta sus observaciones sobre el informe del Director General.

“La Organización dispone de un conjunto bien asentado de normas y reglamentos de personal para la gestión de los recursos humanos (...) en los últimos años se ha incurrido en una serie de desviaciones en la aplicación de las normas y reglamentos existentes (...). Sólo un esfuerzo decidido y de respeto de las políticas, normas y reglamentos de la Organización permitirá a la administración recuperar plenamente la confianza de los Estados Miembros y del personal.” (Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas, 2000, pág. 2).

Durante los últimos cinco años se ha observado una divergencia cada vez mayor entre las políticas de personal de la UNESCO y su aplicación práctica. En 2000, la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas realizó un examen sobre la gestión y la administración en la UNESCO, y formuló recomendaciones sobre su reforma dirigidas al Director General recientemente nombrado¹. En él se instaba al fortalecimiento de la independencia y la autoridad del departamento de recursos humanos de la Organización, que debe velar por el cumplimiento estricto de las normas y los procedimientos y la objetividad en todos los procesos de contratación, ascenso y evolución profesional, comprendidos los que conciernen a los altos directivos. También se recomendaba dotar a este departamento de los profesionales más cualificados.

¹ Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas, *Examen de la gestión y la administración en la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*, Ginebra, 2000.

Sin embargo, se ha producido todo lo contrario, con el traspaso a los sectores de la gestión de cuestiones de personal, la falta de supervisión independiente de los procesos de contratación y ascenso de altos directivos y la desprofesionalización del personal encargado de la gestión de los recursos humanos y su función.

El único órgano interesado en ejercer cierto control de calidad en el proceso de contratación, la Junta Asesora en Asuntos Individuales de Personal (PAB), sólo tiene la facultad de formular recomendaciones al Director General, las cuales pueden ser invalidadas por la dirección de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos o ignoradas por el Director General².

Las políticas y medidas en materia de contratación, ascenso, ascenso por mérito, evaluación y formación, movilidad del personal y ética de las que se informa en el documento 182 EX/6 (35 C/26 Parte I) han de analizarse a la luz de los informes del Auditor Externo sobre los procesos de contratación, ascenso por mérito y contratación de personal temporal, en particular los documentos 182 EX/42 y 182 EX/48. Asimismo, el Servicio de Supervisión Interna (IOS) elaboró un informe sobre los ascensos por mérito que figura en el documento 182 EX/24. La evaluación que hizo anteriormente el Auditor Externo sobre la política de rotación y movilidad geográfica (documento 179 EX/31) sigue siendo válida³. En las conclusiones del Auditor Externo se confirma lo que el Sindicato del Personal de la UNESCO sabe por experiencia: el personal considera que hay escasa transparencia, objetividad y credibilidad en los procesos de contratación, traslado y ascenso de la Organización. Como ocurría ya en 2000:

- los sectores sólo respetan superficialmente los procedimientos de contratación y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no se considera responsable de garantizar un control de calidad sistemático, mucho menos incluso que en 2000, pues estima que sus funciones se limitan al asesoramiento en materia de políticas;
- desde 2000, ha aumentado la confusión con respecto a la contratación de personal temporal de todas las categorías, comprendidos los nombramientos de duración limitada, para desempeñar funciones básicas que incumben a funcionarios internacionales permanentes;
- la aplicación de la política de ascensos es “opaca”;
- la evaluación del rendimiento es arbitraria y no responde a la finalidad preestablecida;
- la superposición de diferentes sistemas de ascenso conduce a ascensos arbitrarios y, en ciertos casos, a ascensos en condiciones irregulares de un mismo individuo varias veces, lo que redundaría en detrimento de otros;
- el Programa de ascenso por méritos se puso en práctica de forma poco transparente y objetiva. En sus evaluaciones respectivas, el IOS y el Auditor Externo llegaron a la conclusión de que no había correlación probada entre la motivación del personal o la cultura del rendimiento y la ejecución efectiva de este Programa.

² Véase en el documento 181 EX/39 Parte II un ejemplo reciente de incumplimiento de la recomendación del Auditor Externo relativa a la independencia absoluta de los Oficiales Administrativos, especialmente del Sector de Educación, y el papel de la dirección de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en los recientes procesos de contratación.

³ Referencias: documentos 182 EX/46 (Informe del Auditor Externo sobre los contratos temporales concedidos por la Organización), 182 EX/48 (Informe del Auditor Externo sobre la evaluación y la promoción del personal), 182 EX/39 (Informe del Director General sobre los progresos realizados en la aplicación de las recomendaciones del Auditor Externo relativas a las auditorías realizadas), 182 EX/24 (Informe del Director General sobre las evaluaciones finalizadas en 2009 e hipótesis preliminares para una evaluación externa de la UNESCO; véase en particular la evaluación externa de la fase experimental del Programa de ascenso por méritos). En la 179ª reunión del Consejo Ejecutivo (documento 179 EX/31 Parte I, página 31), el Auditor Externo presentó su informe sobre la rotación y los movimientos de personal en el marco del proceso de reforma; en él se recuerda que la movilidad obligatoria del personal debe tener por contrapartida la confianza de los funcionarios en el sistema de adscripción y en la gestión individual de las carreras, cosa que no ocurre en la actualidad.

Por lo que respecta al compromiso común a todo el sistema de las Naciones Unidas de establecer una oficina de ética conforme al modelo instituido por la Oficina que se creó en enero de 2006 en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, la UNESCO ha sido el organismo más refractario de todo el sistema. En septiembre de 2009, el personal de la UNESCO sigue careciendo de mecanismos de recurso efectivos, de protección de las personas que denuncian irregularidades o sufren represalias, de un programa de comunicación de información financiera aplicable a altos directivos y de un sistema independiente de tramitación de reclamaciones. La contratación mediante un nombramiento de duración limitada (ALD), a la que se hace referencia en el documento 35 C/26, de una persona encargada de empezar a establecer este programa en la UNESCO, que debiera haberse incorporado en julio de 2009, demuestra la falta de compromiso hacia lo que constituye una obligación y una necesidad común a todo el sistema de las Naciones Unidas⁴.

En 2009, la moral del personal está más baja que nunca. Y, como indicó la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas en 2000, la falta de confianza del personal en la adhesión de sus altos directivos a una conducta ética, profesional y políticamente neutra, reduce las posibilidades de reconstruir la contribución de la UNESCO a la educación, la ciencia, la cultura y la comunicación en el mundo.

⁴ El Comité de Investigación Independiente del programa de las Naciones Unidas “Petróleo por Alimentos”, en cuya labor participaron la UNESCO y otros ocho organismos y la Sede de las Naciones Unidas que fueron sometidos a la investigación de dicho Comité, recomendó en septiembre de 2005 la creación de una oficina de ética independiente dirigida por un funcionario de categoría D-1. El Secretario General de las Naciones Unidas pidió a todos los organismos del sistema que crearan un órgano de esta índole a más tardar en 2008 o autorizaran a su personal a recurrir a la Oficina de Ética de las Naciones Unidas en Nueva York. Véanse los documentos ST/SGB/2005/22 (sobre la creación y el mandato de la Oficina de Ética), ST/SGB/2005/21 (sobre protección para que las personas que denuncian irregularidades y colaboran con auditorías o investigaciones debidamente autorizadas no sufran represalias); y ST/SGB/2006/6 (declaración de la situación financiera y declaración de intereses).



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Consejo Ejecutivo

182ª reunión

182 EX/6 Parte II

PARÍS, 7 de septiembre de 2009
Original: Inglés

Punto 6 del orden del día provisional

INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE LA MARCHA DEL PROCESO DE REFORMA

PARTE II

EXAMEN DE LA ESTRATEGIA DE DESCENTRALIZACIÓN

RESUMEN

De conformidad con las Decisiones 177 EX/6 (II), 180 EX/6 (II) y 181 EX/49, el Director General presenta su informe final sobre el examen de la estrategia de descentralización, comprendidas las opciones propuestas para un sistema y estructura de descentralización modificados teniendo en cuenta los nuevos desafíos que plantea la reforma de las Naciones Unidas en los países y los principios establecidos por la Asamblea General al respecto.

Las repercusiones financieras y administrativas guardan relación con las opciones propuestas, que se describen en la Parte IV del documento (párrafos 93 a 111).

Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo: decisión propuesta en el párrafo 115.

ÍNDICE

Página

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
I.1	Antecedentes.....	1
I.2	Aplicación de la estrategia de descentralización.....	3
II.	LA SITUACIÓN ACTUAL	6
II.1	La red.....	6
II.2	Oficinas de enlace	6
II.3	Oficinas fuera de la Sede encargadas de la ejecución del programa.....	7
	<i>Funciones y responsabilidades</i>	7
	<i>Rendición de cuentas y relaciones jerárquicas</i>	8
	<i>Supervisión</i>	8
	<i>Ventajas y deficiencias estructurales</i>	9
	<i>Problemas de índole programática relacionados con la estructura actual.....</i>	10
II.4	Mejoras introducidas desde que se inició la estrategia de descentralización.....	11
	<i>Resumen de las mejoras más importantes</i>	11
	<i>Análisis de las mejoras relacionadas con los recursos financieros y humanos</i>	13
II.5	Análisis de los recursos descentralizados del 34 C/5	16
	<i>Costos actuales de la red de oficinas fuera de la Sede de la UNESCO.....</i>	16
	<i>Presupuestos para proyectos y actividades del programa.....</i>	17
	<i>Dotación de personal.....</i>	18
	<i>Gastos de funcionamiento.....</i>	21
	<i>Gastos de seguridad.....</i>	22
III.	LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA REFORMA DE LAS NACIONES UNIDAS EN LOS PAÍSES	23
III.1	El sistema reforzado de coordinadores residentes	23
III.2	Dificultades estructurales.....	24
III.3	Dificultades programáticas relacionadas con la reforma de las Naciones Unidas.....	26
III.4	Oportunidades y dificultades relacionadas con la financiación	27
III.5	Repercusiones en la cooperación con las comisiones nacionales y otros interlocutores en los países	28
IV.	POSIBLES AJUSTES DE LA RED DE OFICINAS FUERA DE LA SEDE DE LA UNESCO ...	30
IV.1	Síntesis de los principales problemas por resolver	30
IV.2	Principios conceptuales	32
IV.3	Opciones y modalidades	33
	<i>Opción 1.....</i>	34
	<i>Opción 2.....</i>	38
	<i>Costos de las Opciones 1 y 2.....</i>	41
	<i>Subsanar el déficit de financiación para realizar los ajustes.....</i>	42
V.	CONCLUSIÓN	44
	MEDIDA QUE SE PREVÉ ADOPTE EL CONSEJO EJECUTIVO.....	46

ANEXOS

- Anexo I** Cobertura geográfica de las oficinas multipaís
- Anexo II** 34 C/5 Decentralized budgets/Budgets décentralisés 34 C/5
- Anexo III** 34 C/5 Field staffing (January 2008)/Personnel hors Siège 34 C/5 (janvier 2008)

I. INTRODUCCIÓN

I.1 Antecedentes

1. La estrategia de descentralización de la Organización, conforme a la política establecida en la Resolución 30 C/83 de la Conferencia General, era un elemento central del exhaustivo programa de reformas emprendido por el Director General inmediatamente después de asumir su cargo, en noviembre de 1999. La reforma del sistema descentralizado de la UNESCO se llevó a cabo dentro de la propia Organización y se financió dentro de los límites de los presupuestos existentes. De hecho, a diferencia de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas que realizaron reformas en gran escala, la UNESCO no se benefició de recursos adicionales, ya sea procedentes de contribuciones voluntarias o gracias a crecimientos nominales sustanciales de sus presupuestos bienales.

2. A finales de 1999, la red de oficinas fuera de la Sede de la Organización estaba compuesta por 70 oficinas encargadas de la ejecución del programa sobre el terreno, que se caracterizaban por una distribución geográfica poco equilibrada, dimensiones y estructuras radicalmente distintas, mandatos sectoriales o intersectoriales, a menudo con relaciones jerárquicas mal definidas y superpuestas, y mucha ineficiencia en relación con los costos. La red también comprendía cuatro oficinas de enlace. La expansión más importante se había producido en los 12 años transcurridos entre 1988 y 1999, periodo en el que se establecieron 41 nuevas oficinas fuera de la Sede, es decir, un 59% más que el número total de oficinas (33) establecidas durante los 41 años anteriores, entre 1946 y 1987. Muchas pequeñas oficinas fuera de la Sede contaban solamente con un funcionario del Cuadro Orgánico y una relación entre gastos del programa y costos de funcionamiento del 4,4%.

CUADRO 1 – Panorama histórico de la creación de oficinas de la UNESCO fuera de la Sede entre 1948 y 1999

1940-1950		1960		1970		1980		1990	
<i>Nueva York*</i> 1946		Abuja 1961		Beirut 1972		Bridgetown 1981		Rabat 1991	Kigali 1996
Nueva Delhi 1948		Bangkok 1961		Bucarest** 1972		San José 1981		Yaundé 1991	Lima 1996
La Habana 1949		Kuala Lumpur 1962		Caracas 1976		Apia 1983		<i>Viena*</i> 1992	Pretoria 1996
Montevideo 1949		Nairobi 1965		Lusaka 1976		Kinshasa 1983		Windhoek 1992	Sarajevo 1996
El Cairo 1952		Brasilia 1966		Doha 1977		Puerto Príncipe 1983		La Paz 1994	Tashkent 1996
		Islamabad 1967		<i>Ginebra*</i> 1979		Quito 1983		San Salvador 1994	Teherán 1996
		Yakarta 1967				Túnez 1983		Almaty 1995	Brazzaville 1997
		México 1967				Puerto España 1984		Bangui 1995	Libreville 1997
		Addis Abeba 1968				Dar es Salaam 1986		Bujumbura 1995	Luanda 1997
		Dakar 1969				Harare 1986		Dacca 1995	Ramallah 1997
		Santiago 1969				Uagadugú 1987		Maputo 1995	Santo Domingo 1997
						Beijing 1988		Phnom Penh 1995	Accra 1998
						Venecia 1988		Porto Novo 1995	Asunción 1998
						Kingston 1989		<i>Washington*</i> 1995	Bamako 1998
						Moscú 1989		Abidján 1996	Conakry 1998
						Quebec 1989		Ammán 1996	Katmandú 1998
								Buenos Aires 1996	Ciudad de Panamá 1998
								Guatemala 1996	Hanoi 1999
5		11		6		16		36	
					74				

* Oficinas de enlace

** CEPES

3. La estrategia de descentralización y el correspondiente plan de acción para su ejecución, aprobados por el Consejo Ejecutivo en 2000 y 2001¹, se basaban en dos principios solidarios: pragmatismo y flexibilidad. Tenía por objeto subsanar las deficiencias antes señaladas y restaurar la credibilidad operacional y la pertinencia de la Organización sobre el terreno reorganizando el sistema preexistente en una red mundial de oficinas distribuidas de manera racional y dotadas de recursos suficientes. La estrategia "multipaís" elegida, basada en un enfoque de dos niveles, a saber, "oficinas multipaís" (nivel 1), que atienden a un número razonable de Estados Miembros en

¹ Las propuestas del Director General se examinaron en particular en relación con los documentos 159 EX/5, 159 EX/INF.8 Rev., 160 EX/6 Parte III, 160 EX/21 y 161 EX/5 Parte II durante el bienio 2000-2001.

todas las esferas de competencia de la UNESCO, respaldadas por oficinas regionales temáticas especializadas (nivel 2), estaba destinada a lograr, habida cuenta de las limitaciones presupuestarias de la Organización, un equilibrio racional entre la proximidad de la oficina fuera de la Sede respecto de todos los Estados Miembros y la concentración de los recursos humanos necesarios para prestar un servicio de calidad. De conformidad con lo dispuesto en la Resolución 30 C/83 (I), especialmente el requisito de que las unidades descentralizadas deben ser normalmente polivalentes, regionales y subregionales, las oficinas dedicadas a un único país se consideraban una excepción en el sistema. Desde el punto de vista presupuestario, la finalidad de la racionalización de la presencia de la UNESCO sobre el terreno era producir una estructura que fuera a un tiempo asequible y de mayor utilidad para los Estados Miembros de la Organización, en particular los Países Menos Adelantados, sin hacer peligrar su mandato mundial. El objetivo fundamental de la reforma de la descentralización era impulsar una acción directa sobre el terreno, pero hubo que cerrar varias oficinas por motivos de eficiencia en función de los costos. En esos casos se concibieron otros mecanismos para garantizar, de ser necesario, la continuidad de la ejecución del programa en los países².

4. Entre los criterios empleados para escoger las oficinas que debían cumplir una función multipaís figuraban las agrupaciones regionales y subregionales de índole política o socioeconómica ya establecidas, consideraciones operativas y logísticas como el acceso a servicios de transporte en todos los Estados Miembros del grupo de países y hacia lugares de destino internacionales, la existencia de infraestructuras de telecomunicaciones accesibles, la aptitud de la UNESCO para funcionar como organismo internacional en el lugar elegido sin obstáculos para la ejecución de su programa y en condiciones de seguridad adecuadas, la aplicación de lo dispuesto en la Convención sobre los Privilegios e Inmunities de los Organismos Especializados, y el grado de apoyo en materia de infraestructuras, recursos financieros y contribuciones en especie del Estado Miembro seleccionado.

5. Como medida práctica, se mantuvieron y fortalecieron las capacidades de las oficinas regionales existentes en lugar de crearse nuevas estructuras. Por razones de eficiencia en función de los costos, y para realizar ahorros en los gastos generales y de gestión, se encomendaron además a las oficinas regionales existentes, con la excepción de dos (Santiago y Venecia), las responsabilidades de una oficina multipaís.

6. Los criterios aplicados para mantener oficinas nacionales se basaban ante todo en el programa y abarcaban, entre otros: los países cuya dimensión y complejidad requerían especial atención, países y territorios que salían de un conflicto o eran objeto de una acción prioritaria de las Naciones Unidas, países del Grupo E-9, o países en los que el volumen y el éxito de la actividad que estaba realizando la oficina cumplía con los criterios de eficiencia (relación costos indirectos/gastos del programa y dotación de recursos, especialmente extrapresupuestarios). Al adoptarse esas decisiones se tomaba asimismo en cuenta el grado de apoyo de los Estados Miembros anfitriones.

7. Pese a que se asoció a los Estados Miembros a esta tarea desde las primeras fases, mediante consultas celebradas con cada grupo regional en mayo-julio de 2000, la concepción de la estructura final sobre el terreno adaptada a la estrategia de descentralización resultó difícil y trabajosa. Inicialmente el Director General procuró obtener propuestas consensuadas de los Estados Miembros de las distintas regiones con respecto a los grupos de países. Ahora bien, cada grupo regional y Estado Miembro tenía sus propias preocupaciones, a menudo divergentes y con posiciones subjetivas en cuanto a la configuración de la oficina multipaís o la selección de oficinas

² Estos mecanismos incluían: la asignación temporal de un funcionario de la oficina multipaís apropiada a la oficina del coordinador residente o a la de otro organismo residente del sistema de las Naciones Unidas, la contratación de un Administrador Nacional (NPO) o un consultor del país, o la creación de equipos encargados de la gestión de proyectos extrapresupuestarios de gran envergadura (en cuyo caso el especialista o el asesor técnico jefe rendía cuentas al director de la oficina multipaís y cumplía la función de cauce de comunicación con las autoridades y los asociados en los países).

regionales. En último término, cuando los grupos regionales no pudieron llegar a un acuerdo sobre la selección de las oficinas multipaís para sus subregiones, se encomendó al Director General que adoptase la decisión final. En el periodo subsiguiente se desplegó una intensa actividad diplomática, con frecuencia al más alto nivel, especialmente ante las autoridades de los países en los que se había aceptado el cierre de oficinas existentes. Fue recién en el segundo trimestre de 2001 cuando el Director General pudo anunciar al Consejo Ejecutivo y al personal que había finalizado la reorganización de la estructura descentralizada, con unas pocas salvedades.

8. En consecuencia, la estrategia de descentralización se concibió como la respuesta más idónea y racional a la situación imperante a finales de 1999, de conformidad con los criterios básicos establecidos por la Conferencia General en su 30ª reunión, y ajustada para responder a las inquietudes a menudo contradictorias de los Estados Miembros. La fase de ejecución de la estrategia comenzó inmediatamente después de la 161ª reunión del Consejo Ejecutivo (junio de 2001), tras un intenso periodo de conceptualización, consulta y reorganización.

1.2 Aplicación de la estrategia de descentralización

9. La reorganización de la red de oficinas fuera de la Sede tuvo lugar esencialmente en 2001 y concluyó en 2004. Durante ese periodo se cerraron 24 oficinas, y se mantuvieron cuatro oficinas nacionales inicialmente designadas para ser clausuradas. En una evaluación efectuada por el Servicio de Supervisión Interna (IOS) en 2003 se puso de relieve que la Oficina de la UNESCO en Guatemala seguía siendo pertinente para ese país en transición. Habida cuenta de la resuelta argumentación de las autoridades nacionales peruanas y su compromiso de proporcionar recursos extrapresupuestarios a la Oficina de la UNESCO en Lima para ejecutar proyectos de desarrollo prioritarios, su clausura se pospuso varias veces. Una evaluación realizada por el IOS a comienzos de 2009 evidenció muchos aspectos positivos de las actividades de la Oficina y un aumento sustancial de sus recursos extrapresupuestarios, aunque no al nivel esperado, por lo que el Director General decidió mantener la Oficina. También se conservaron las Oficinas de la UNESCO en Brazzaville y Bujumbura, al comprobarse que la Organización seguía siendo útil en el apoyo a las actividades de reconstrucción posconflicto y desarrollo, y que el nivel de recursos extra-presupuestarios para la segunda era adecuado. Por otra parte, durante ese periodo se establecieron tres nuevas oficinas nacionales, con la debida autorización previa del Consejo Ejecutivo³.

Cuadro 2 – Oficinas clausuradas entre 2000 y 2004

AFR	Abidján	2001	Lusaka	2001
	Bangui	2001	Ugadugú	2002
	Conakry	2002	Porto Novo	2001
	Kigali	2004	Pretoria	2001
	Luanda	2001		
				9
ARB	Túnez	2001		
				1
APA	Kuala Lumpur	2001		
				1
EUR	Quebec	2001	Viena	2001
	Sarajevo	2003	Washington	2000
				4
LAC	Asunción	2001	Ciudad de Panamá	2001
	Bridgetown	2001	Puerto España	2001
	Buenos Aires	2001	San Salvador	2001
	Caracas	2001	Santo Domingo	2003
	La Paz	2003		
				9
				24

10. Simultáneamente se adoptaron medidas encaminadas a consolidar y fortalecer el nuevo sistema descentralizado, que se detallaron en el informe sobre el primer examen de la estrategia de descentralización (171 EX/6, Parte III; 33 C/25, Parte III). El examen fue realizado en 2004-2005 por el Equipo de Trabajo para el Examen de la Descentralización, presidido por el Director General Adjunto e integrado por directivos de alto nivel de la Sede y de unidades fuera de la Sede. Su objetivo consistía en evaluar los progresos realizados en la ejecución y los efectos logrados, y proponer posibles medidas para potenciar al máximo la eficiencia y eficacia de la presencia de la UNESCO sobre el terreno. El Equipo de Trabajo efectuó un examen pormenorizado de las inversiones realizadas y las medidas adoptadas para que el nuevo sistema de descentralización funcionara satisfactoriamente, las enseñanzas extraídas, las deficiencias observadas y las correspondientes medidas correctivas aplicadas o previstas. En el informe final presentado por el Director General se concluye que “Previo cuidadoso análisis, no cabe la menor duda de que la estructura descentralizada en dos niveles de la UNESCO es realista y corresponde

³ La Oficina de la UNESCO en el Afganistán en 2002 (Decisión 164 EX/3.1.2), la Oficina de la UNESCO para el Iraq en 2004 (Decisión 167 EX/9.2) y la Oficina de la UNESCO en el Sudán en 2006 (Decisión 175 EX/25).

a sus necesidades y que, por consiguiente, ha empezado a incorporarse a la cultura de la Organización. Los problemas detectados, entre ellos los insuficientes niveles de recursos, no ponen en tela de juicio el concepto básico mismo” (documento 171 EX/6, Parte III, párrafo 35). Al tiempo que se reconocía que la estructura era apropiada, se concluía también en el informe que “la Organización [seguía] intentando hacer demasiadas cosas con recursos demasiado escasos” (párrafo 71) y que desde una perspectiva a más largo plazo, era obvio que aún era posible reforzar la descentralización, tanto de los recursos humanos como del programa, aunque en distintos grados según el sector de que se tratara (párrafo 72). Su principal recomendación era por ende que con la descentralización se debía “perseguir un único objetivo general: acrecer la calidad, la influencia y el alcance de la acción de la UNESCO” (párrafo 73). En el informe también se proponían varias medidas en ese sentido, señalándose que el ritmo al que mejoraría la red de unidades fuera de la Sede dependería en gran medida de los recursos presupuestarios disponibles. El Consejo Ejecutivo y la Conferencia General se congratularon del alcance global y el carácter transparente del examen.

11. Al observar el gran impulso que había cobrado la reforma de las Naciones Unidas en los países en pos de la coherencia de todo el sistema, el Director General decidió en octubre de 2006 adelantar el segundo examen de la estrategia de descentralización, previsto inicialmente para el bienio de 2008-2009. Volvió a convocar a esos efectos al Equipo de Trabajo para el Examen de la Descentralización, que organizó su labor en dos fases. En la primera (de diciembre de 2006 a junio de 2007), el Equipo de Trabajo se centró en los ajustes inmediatos que permitirían a la Organización participar eficazmente en las iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas en los países y consolidar la rendición de cuentas de las oficinas fuera de la Sede. Los resultados se presentaron al Consejo Ejecutivo y a la Conferencia General en los documentos 177 EX/6 Parte II y 34 C/28 Parte II, respectivamente. En la segunda fase, iniciada en diciembre de 2007, el Equipo estudió diversas medidas a largo plazo encaminadas a fortalecer la presencia de la UNESCO sobre el terreno en el nuevo contexto resultante de la reforma de las Naciones Unidas en los países y replanteó en consecuencia la estrategia de descentralización de la Organización. Se presentaron periódicamente al Consejo Ejecutivo los correspondientes informes sobre los avances realizados (179 EX/5 Parte II Rev., 180 EX/6 Parte II y 181 EX/5 Add. 2).

12. En el marco del segundo examen, el Equipo de Trabajo hizo un balance de los principales logros de la reforma de la descentralización. Tomó nota de que a lo largo de los bienios posteriores a la aprobación de la estrategia de descentralización se había obrado de forma constante y resuelta para consolidar y fortalecer la nueva red de oficinas fuera de la Sede, otorgándosele prioridad dentro de los límites de los presupuestos disponibles. El Equipo de Trabajo concluyó que la descentralización seguía siendo uno de los ejes principales de la reforma de la Organización emprendida por el Director General y que, aunque persistieran deficiencias, sobre todo debidas a las limitaciones de los recursos presupuestarios disponibles, las medidas adoptadas habían sido concebidas para superarlas del modo más eficaz posible en función de los costos.

13. El Equipo de Trabajo para el Examen de la Descentralización también analizó varias cuestiones fundamentales que influyen en la eficiencia y eficacia de la estrategia de descentralización, entre las que figuran:

- i) las funciones de la UNESCO y sus modalidades de acción en los países, ya sea en el marco de las iniciativas conjuntas de desarrollo de las Naciones Unidas o en cumplimiento del mandato normativo mundial de la Organización;
- ii) las repercusiones de la reforma de las Naciones Unidas en los países sobre la programación y la presupuestación de la UNESCO, en particular cómo dar cabida a la programación por países en la elaboración y ejecución de los documentos C/5;
- iii) los mecanismos y modalidades sostenibles y flexibles para garantizar la presencia en los países de las competencias técnicas y específicas necesarias durante las etapas

cruciales de la concepción, la ejecución, la supervisión y la evaluación de los programas y proyectos y ponerlas a disposición de las oficinas fuera de la Sede interesadas;

iv) las pautas de descentralización en el sistema de las Naciones Unidas.

14. Paralelamente, el Equipo de Trabajo examinó los recursos de que dispone la Organización en los países y estudió las posibilidades de movilizar a los círculos de interlocutores y redes específicos de la UNESCO en los países en el nuevo contexto resultante de la reforma de las Naciones Unidas. Así pues, el Equipo procedió a una honda reflexión sobre la manera en que las comisiones nacionales y los miembros del sistema de la UNESCO en sentido lato⁴ contribuyen a las prioridades y los programas de la Organización y al aumento de su notoriedad. El Presidente del grupo de coordinación de las comisiones nacionales y otros representantes de las mismas participaron activamente en los debates al respecto.

15. Por último, el Equipo de Trabajo definió principios y directrices para orientar la concepción de las respuestas de la UNESCO a los retos de la descentralización y, en consecuencia, examinó posibles opciones para ajustar la estrategia de descentralización de la UNESCO, partiendo del postulado de que la presencia de la Organización sobre el terreno debe adaptarse continuamente a la evolución de las necesidades prioritarias de los Estados Miembros y del programa de la Organización, gracias a estructuras, políticas de recursos humanos y modalidades de funcionamiento que propicien su flexibilidad y capacidad de respuesta. Se estimó la totalidad de los gastos correspondientes, por lo que hace a los gastos recurrentes y los costos iniciales de transformación, mediante una herramienta informática de simulación concebida por la Secretaría para manejar los complejos datos necesarios.

16. Cabe señalar que si bien el Equipo de Trabajo se centró principalmente en el examen de la red de oficinas fuera de la Sede de la UNESCO (comprendidas las oficinas de enlace), también se examinaron paralelamente, mediante distintos mecanismos, otros componentes del sistema descentralizado más amplio de la Organización. Así pues, la Conferencia General aprobó, en su 33ª reunión celebrada en 2005, los Principios y directrices para la creación y el funcionamiento de institutos y centros de la UNESCO (categoría 1)⁵, y se someterá a la Conferencia General en su 35ª reunión⁶, tras su aprobación por el Consejo Ejecutivo en su 181ª reunión⁷, una estrategia global integrada para los institutos y centros de categoría 2 auspiciados por la UNESCO. Por lo que se refiere a la presencia de la Comisión Oceanográfica Intergubernamental (COI) en los países, las consultas realizadas entre el ADG/COI y la propia Comisión dieron lugar a la elaboración de un plan para aproximar gradualmente, dentro de lo posible, las entidades descentralizadas de la COI a la red de oficinas fuera de la Sede de la UNESCO.

⁴ Comprendidos los Centros e Institutos de categoría 2, las Cátedras UNESCO, los Clubs y las Asociaciones UNESCO, las Escuelas Asociadas, las Bibliotecas Asociadas, los Comités Nacionales de los programas intergubernamentales de la UNESCO y los Embajadores de Buena Voluntad y personalidades, las organizaciones no gubernamentales, incluidas las ramas nacionales de ONG reconocidas por la UNESCO, las instituciones académicas y de investigación, las organizaciones de profesionales en las esferas de competencia de la UNESCO, el sector privado y los parlamentarios

⁵ Ref. documento 33 C/19.

⁶ Ref. documento 35 C/22.

⁷ Ref. Decisión 181 EX/16.

II. LA SITUACIÓN ACTUAL

II.1 La red

17. La UNESCO cuenta actualmente con un total de 51 oficinas fuera de la Sede, además de dos oficinas de enlace con las Naciones Unidas. Entre ellas, 27 oficinas multipaís constituyen la espina dorsal de la red por ser los principales dispositivos para la ejecución del programa en todas las esferas de competencia de la UNESCO sobre el terreno. Su cobertura geográfica (véase el **Anexo I**) corresponde en cierta medida a las agrupaciones regionales existentes de modo que la Organización contribuya mejor a los esfuerzos de integración. Ocho de las diez oficinas regionales temáticas también cumplen la función de oficina multipaís, mientras que una de ellas tiene un mandato nacional. En África, los Estados árabes, Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe, las oficinas regionales de educación y ciencias abarcan todas las subdisciplinas dentro de sus esferas de competencia. Existe una oficina regional de cultura en América Latina y el Caribe. En Europa, la Oficina de la UNESCO en Venecia desempeña las funciones de una oficina regional de ciencias y cultura para Europa Sudoriental y, el próximo bienio, el Centro Europeo de Enseñanza Superior (CEPES) reducirá su campo de acción para concentrarse en atender las necesidades en materia de educación superior de la subregión de Europa Central, Oriental y Sudoriental. Se mantienen 21 oficinas con mandatos exclusivamente nacionales en países del Grupo E-9, países en transición, países en situación de conflicto u otras situaciones especiales.

Cuadro 3 – Composición actual de la red de oficinas fuera de la Sede

Región	Oficinas multipaís	Oficinas/Centro regionales	Oficinas Nacionales
AFR	Accra Addis Abeba Bamako Dakar Dar es Salaam Harare Libreville Nairobi Windhoek Yaundé 10	Dakar (ED) + <i>multipaís</i> Nairobi (SC) + <i>multipaís</i> 2	Abuja Brazzaville Bujumbura Kinshasa Maputo 5
ARB	Beirut El Cairo Doha Rabat 4	Beirut (ED) + <i>multipaís</i> El Cairo (SC) + <i>multipaís</i> 2	Ammán Iraq Ramallah Sudán 4
APA	Almaty Apia Bangkok Beijing Yakarta Nueva Delhi Teherán 7	Bangkok (ED) + <i>multipaís</i> Yakarta (SC) + <i>multipaís</i> 2	Dacca Hanoi Islamabad Kabul Kathmandú Phnom Penh Tashkent 7
LAC	La Habana Kingston Montevideo Quito San José 5	La Habana (CLT)+ <i>multipaís</i> Montevideo (SC)+ <i>multipaís</i> Santiago (ED)+ <i>nacional</i> 3	Brasilia Guatemala Lima México Puerto Príncipe Santiago 6
EUR	Moscú 1	Venecia (SC & CLT) CEPES (Centro ED) 2	
	→27	11, de las cuales 9 con doble mandato →2	→22
→51 entidades físicas (9 de ellas con doble mandato)			

18. Es una práctica común que se concluyan acuerdos entre la UNESCO y los Estados Miembros en que se hallan las oficinas fuera de la Sede, a fin de proporcionar las bases jurídicas de su funcionamiento. De no existir estos acuerdos, la Convención de 1947 sobre los Privilegios e Inmidades de los Organismos Especializados puede constituir una base legal adecuada. Se han firmado acuerdos con los países anfitriones con respecto a 40 de las 51 oficinas fuera de la Sede de la UNESCO⁸. Se han entablado con los países huéspedes de la mayoría de las oficinas fuera de la Sede establecidas sin que se haya concertado un acuerdo, negociaciones que se encuentran en distintas fases.

II.2 Oficinas de enlace

19. Las oficinas de enlace de la UNESCO con las Naciones Unidas en Nueva York y en Ginebra desempeñan la función básica común a otros organismos de las Naciones Unidas, a saber "representación, parecida a las funciones que desempeñan las misiones diplomáticas de los Estados Miembros, siendo cada una los ojos, los oídos y la voz de la organización principal y

⁸ Las 10 (11) oficinas fuera de la Sede para las cuales hasta la fecha no existe un acuerdo con el país anfitrión son las siguientes: Abuja, Beijing, Ciudad de Guatemala, Harare, Islamabad, Kabul, Libreville, Ciudad de México, Moscú, Nueva Delhi y la Oficina de la UNESCO para el Iraq.

promoviendo sus intereses por medio de numerosas y diversas asociaciones”, como se indica en un reciente informe de la Dependencia Común de Inspección (DCI)⁹.

II.3 Oficinas fuera de la Sede encargadas de la ejecución del programa

Funciones y responsabilidades

20. El principio fundamental en que se basa la estrategia de descentralización es la unidad de propósito, lo que significa que la Sede y las unidades descentralizadas tienen los mismos objetivos y funciones. En su calidad de organización intergubernamental especializada con un mandato universal, la UNESCO concede la prioridad a la formulación de estrategias mundiales para responder a los problemas de alcance planetario. Ahora bien, esas estrategias sólo pueden ser eficaces si se fundan en las necesidades concretas de la vida real y en la experiencia adquirida en el plano regional, subregional o nacional y si los Estados Miembros las ejecutan y adaptan a sus problemas específicos. Por tanto, la descentralización, que no debería socavar en ningún caso la unidad de concepción y acción de la UNESCO ni su mandato mundial, refuerza el necesario “circuito de retroinformación” entre las actividades operacionales, la labor normativa mundial y las prácticas ejemplares.

21. Con independencia de su carácter, todas las oficinas fuera de la Sede se encargan de promover y defender los ideales y objetivos de la UNESCO, de ayudar a los Estados Miembros en la elaboración o el perfeccionamiento de las políticas y estrategias y en sus iniciativas de creación de capacidades, y de definir y formular proyectos de desarrollo, así como de movilizar fondos extrapresupuestarios para su ejecución. Al ejercer sus funciones, actúan como intermediarios en lo que respecta a las prácticas ejemplares y las competencias.

22. Concretamente, como se ha dicho, las oficinas multipaís constituyen el principal dispositivo sobre el terreno para la ejecución del programa en todas las esferas de competencia de la UNESCO. Por ello, favorecen los enfoques subregionales, en particular en los esfuerzos de integración de las agrupaciones geopolíticas de países existentes, así como las actividades en los países, entre otras cosas, participando en las iniciativas de programación común de los equipos de las Naciones Unidas en los países. Sus directores son representantes de la UNESCO en los distintos Estados Miembros atendidos por la oficina multipaís. De ser necesario, se crean delegaciones en los países atendidos por la oficina como unidades administrativas fuera de la Sede que rinden cuentas al director de la oficina multipaís y carecen de funciones de representación. Esas delegaciones se crean en los lugares en que la presencia de la Organización se considera esencial para ejecutar proyectos extrapresupuestarios concretos o mantener una interacción constante con los equipos de las Naciones Unidas en los países en periodos vitales de elaboración y ejecución de programas comunes. Actualmente existen o se están creando 20 delegaciones aproximadamente. En los países en que existen y se mantienen con carácter excepcional, las oficinas nacionales desempeñan las mismas funciones que las oficinas multipaís. Las oficinas regionales se consideran fuentes de competencias y apoyo sectoriales, pues llevan a cabo investigaciones y promueven los foros de debate regionales sobre determinados asuntos estratégicos para las actividades de la UNESCO en la región, formulan estrategias y políticas regionales, organizan proyectos y actividades en sus ámbitos temáticos y se encargan de su ejecución concreta en el plano nacional por conducto de las oficinas multipaís o nacionales, según proceda. Habida cuenta de la reforma en curso de las Naciones Unidas en los países, los directores de las oficinas regionales de educación y ciencias también representan a la UNESCO en los equipos de directores regionales, que es un nuevo mecanismo de la estructura resultante de la reforma del sistema de las Naciones Unidas sobre el terreno.

⁹ Ref. JIU/REP/2007/10 - Informe de la Dependencia Común de Inspección sobre las oficinas de enlace en el sistema de las Naciones Unidas.

Rendición de cuentas y relaciones jerárquicas

23. La responsabilidad de los directores y jefes de las oficinas fuera de la Sede abarca la representación, la imagen, la elaboración y ejecución de los programas, la gestión de los recursos humanos y financieros, el mantenimiento de los locales y la protección y seguridad de los locales y el personal. De acuerdo con la actual estrategia de descentralización, todas las oficinas sobre el terreno están directamente vinculadas a la Sede en lo tocante a la asignación presupuestaria, las responsabilidades programáticas y la rendición de cuentas. A pesar de que la función de apoyo administrativo y supervisión incumbe a la Oficina de Coordinación de las Unidades fuera de la Sede, los directores y jefes de las oficinas sobre el terreno rinden cuentas al Subdirector General de Relaciones Exteriores y Cooperación o al Subdirector General del Departamento África, según proceda, en lo que respecta a las funciones de representación, al Contralor por lo que se refiere a los controles financieros y a los Subdirectores Generales de los sectores del programa en relación con todos los asuntos relativos al programa, como los recursos humanos y financieros y las cuestiones de fondo, y además dependen directamente del Director General en lo referente a los asuntos de política.

24. A fin de mejorar el funcionamiento y la eficiencia del Sector de Educación, que es el que más avances ha realizado en materia de descentralización, y tras efectuar un análisis de los puntos fuertes y débiles de la situación de sus recursos, tanto humanos como financieros, en 2006 se introdujo con carácter experimental un marco de descentralización ajustado para ese sector. Si bien ese marco está en consonancia con los criterios y exigencias generales en materia de rendición de cuentas en la Secretaría y con los principios y conceptos esenciales de la estrategia de descentralización, su propósito era utilizar de modo óptimo la baza considerable que representan las oficinas regionales de educación, delegándoles algunas de las atribuciones encomendadas al Subdirector General, a saber, una función de supervisión principal en nombre del Subdirector General de Educación en lo que respecta a la planificación, presupuestación y gestión regionales, así como la facultad de administrar las consignaciones financieras de una región determinada. El Equipo de Trabajo para el Examen de la Descentralización analizó detenidamente la viabilidad y/o conveniencia de reproducir ese modelo en otros sectores (véase el párrafo 87 *infra*).

Supervisión

25. Las oficinas fuera de la Sede son objeto de auditorías y evaluaciones periódicas efectuadas por el Servicio de Supervisión Interna (IOS) de la UNESCO. En las auditorías se examina la utilización eficaz y eficiente de los recursos y se comprueba si las oficinas fuera de la Sede han cumplido los requisitos establecidos en los reglamentos financieros, mientras que en las evaluaciones se analiza globalmente la eficacia en el plano organizativo de esas oficinas, la dinámica general de su actuación y la capacidad de obtener resultados de acuerdo con la estrategia de acción de la UNESCO. Las evaluaciones se llevan a cabo de conformidad con el dispositivo operacional de evaluación de las oficinas fuera de la Sede (documento 160 EX/22) aprobado por el Consejo Ejecutivo (Decisión 160 EX/6.4), que comprende un conjunto de criterios (la planificación estratégica, la integración en el sistema de las Naciones Unidas y el liderazgo, las relaciones con las partes interesadas y los beneficiarios, la información y el análisis, los recursos humanos, la gestión de las actividades y los resultados del programa) para evaluar las oficinas, teniendo en cuenta los criterios básicos para la aplicación racional de la descentralización definidos en la Resolución 30 C/83, así como los correspondientes indicadores. Al realizar esas actividades de supervisión, los equipos del IOS establecen interacciones con las comisiones nacionales, así como con otros interlocutores y partes interesadas en el plano nacional y miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países, y recaban sus opiniones. El Consejo Ejecutivo recibe informes de evaluación periódicos sobre las actividades y los resultados de las unidades descentralizadas.

26. Además, desde que se puso en marcha la estrategia de descentralización, el Auditor Externo ha efectuado auditorías de las oficinas fuera de la Sede con periodicidad y presentado los correspondientes informes al Director General.

Ventajas y deficiencias estructurales

27. Dado que la UNESCO dispone de reducidos recursos en términos generales, lo que le impide crear oficinas en todos los países, el sistema de oficinas multipaís de la actual estructura sobre el terreno constituye la manera más eficaz de atender a todos los Estados Miembros, ya que cada una de esas oficinas presta servicios a un número razonable de países y concede a todos ellos la misma atención. Ello preserva igualmente su arraigada acción regional, que representa una ventaja comparativa excepcional, gracias a la cual se encomienda además a las oficinas regionales la responsabilidad de prestar apoyo técnico en sus ámbitos sectoriales a otras oficinas.

28. Se han asimilado en gran medida en la Organización las funciones respectivas de los distintos tipos de oficinas (que se consideraban poco claras cuando se puso en marcha la estrategia de descentralización) y la Sede, las oficinas regionales o los institutos de categoría 1 sólo realizan ocasionalmente actividades en los países atendidos por la oficina multipaís o nacional correspondiente sin que ésta intervenga o sea informada al respecto. Pese a ello, algunos Estados Miembros siguen poniéndose en contacto directamente con las oficinas regionales e incluso la Sede, en lugar de dirigirse a la oficina multipaís o nacional competente como principal punto de entrada en el “sistema” de la UNESCO.

29. No obstante, se observan las siguientes deficiencias estructurales inherentes, que se refieren a los mandatos y las relaciones jerárquicas:

- Doble mandato: en las oficinas multipaís que también funcionan como oficinas regionales, las responsabilidades regionales tienden a eclipsar las de la oficina multipaís; ese problema ya se observó durante el primer examen de la descentralización y desde entonces la situación sólo ha mejorado ligeramente en algunos casos;
- Relaciones jerárquicas: es difícil establecer marcos eficaces de rendición de cuentas sobre el programa, dada la vinculación directa que existe entre todos los tipos de oficinas sobre el terreno y la Sede. Al tener una capacidad limitada y carecer de un conocimiento exhaustivo de las características y necesidades regionales y nacionales, los sectores del programa en la Sede no están en condiciones de brindar orientaciones estratégicas adaptadas a los distintos contextos a las oficinas sobre el terreno ni de efectuar un seguimiento adecuado de sus actividades y proyectos. Se trata de un problema que se intentó resolver utilizando el modelo de “descentralización responsable” adoptado por el Sector de Educación, que es el de mayor envergadura en cuanto a recursos humanos y financieros.

30. Esas deficiencias obedecen a dos factores principales. La falta de recursos adicionales para financiar la reforma de la UNESCO, en particular el componente de descentralización, limitó considerablemente las opciones estructurales en el momento de concebir la actual red de oficinas fuera de la Sede. A raíz de ello, se mostraba cierta reticencia a encomendar funciones dobles a una sola entidad, asunto que se agravaba a causa de la escasez de recursos humanos, lo que hacía imposible incluso crear equipos distintos para ejercer las dos funciones diferentes que asumía la misma oficina. Esencialmente, el amplio mandato y la estructura general de la Organización, que cuenta con cinco sectores del programa responsables de sus programas específicos, plantean problemas importantes para la descentralización. Prueba de lo complejo que resulta descentralizar “cinco organizaciones en una” es la coexistencia de dos modelos diferentes sobre el terreno: por un lado, oficinas regionales “sectoriales” y, por otro, oficinas multipaís y nacionales “multisectoriales”, en las que el nivel de intedisciplinaria es mucho mayor que en la Sede. La tarea de presentar informes a varios sectores es engorrosa y complica la gestión del

programa. La armonización de las prácticas de gestión del programa en todos los sectores, que cuentan con recursos y capacidades de apoyo muy diferentes, también representa un problema, que conduce, por ejemplo, a la utilización de métodos dispares de consulta y presentación de informes.

Problemas de índole programática relacionados con la estructura actual

31. Los documentos C/4 y C/5 siguen constituyendo marcos globales. Pese a los esfuerzos realizados para mejorar las consultas de las oficinas fuera de la Sede, aún resulta difícil y complejo obtener aportaciones de éstas a los documentos C/5, debido a las funciones que esas oficinas desempeñan y a las relaciones jerárquicas que mantienen. En efecto, se les pide que aporten contribuciones a cada sector del programa en una fase muy temprana de la preparación del documento C/5. Las contribuciones se incorporan a los marcos estratégicos sectoriales (SSF) y las correspondientes matrices de asignación de recursos (RAM), en los que se expone la distribución de los recursos del Programa Ordinario entre la Sede y las cinco regiones, desglosados por ejes de acción y principales prioridades programáticas. A fin de intentar manejar este proceso, el Sector de Educación, en el marco del modelo de “descentralización responsable”, delega en las oficinas regionales de educación la responsabilidad de coordinar las aportaciones de todas las oficinas fuera de la Sede en cada región. Asimismo, el Sector de Ciencias Exactas y Naturales encomienda esa tarea a sus oficinas regionales de ciencias, mientras que otros sectores designan generalmente a un funcionario de categoría superior sobre el terreno para que dirija esa labor en cada región. En consecuencia, las oficinas multipaís y las unidades fuera de la Sede tienen distintos interlocutores, con diferentes enfoques y plazos. Además, algunas oficinas regionales estiman que esas funciones de coordinación son un tanto discrecionales y pueden soslayarse fácilmente. Más importante aún es el hecho de que este método de consulta fragmentada no propicia una coherencia global del programa y no favorece la interdisciplinariedad, que es una de las principales ventajas comparativas de la UNESCO sobre el terreno. Entraña dificultades para centrarse en las prioridades estratégicas, lo que trae como consecuencia una pérdida de eficacia y genera costos sustanciales.

32. La definición de prioridades sigue planteando problemas. Se realizaron esfuerzos al preparar el 35 C/5 – Proyecto para centrar las actividades de la UNESCO en favor de quienes más las necesitan. No obstante, pese a los recursos limitados de que dispone la UNESCO con cargo a su Programa Ordinario, la cuantía de fondos del programa descentralizados a las oficinas fuera de la Sede sigue siendo reducida y necesita ser complementada por recursos extrapresupuestarios a fin de aportar contribuciones sustanciales que permitan atender las prioridades nacionales, subregionales y regionales. La recaudación de esos fondos requiere la inversión de una importante cantidad de recursos humanos y presupuestarios para llevar a cabo estudios de referencia y elaborar propuestas de proyectos de calidad basándose en los resultados de dichos estudios. Ello resulta difícil en muchas oficinas fuera de la Sede, debido a niveles insuficientes de competencias, así como a las cuantías relativamente reducidas de fondos asignados en el marco de los correspondientes ejes de acción para la elaboración de nuevas propuestas de proyectos extrapresupuestarios.

33. Las consultas entre países de un mismo grupo establecidas por las oficinas multipaís contribuyeron en gran medida a mejorar el diálogo y la cooperación con las comisiones nacionales que participan en el ciclo de consultas preparatorias para la elaboración del documento C/5, y entre ellas. En algunos casos, no obstante, esas consultas no han alcanzado del todo su objetivo inicial, esto es, obtener también la participación de representantes de ministerios de ejecución y otros asociados nacionales interesados, en particular la sociedad civil. Además, las “estrategias multipaís” resultantes, cuando se formulan efectivamente, ofrecen una visión estratégica relativamente limitada y, en algunos casos, son meras listas de actividades que la oficina multipaís interesada ha de ejecutar en los planos nacional y subregional durante un bienio determinado. Esto puede explicarse en parte por la naturaleza misma del mandato de la UNESCO, en virtud del cual es difícil concebir estrategias distintas de las que se adoptan en el plano internacional.

Por otra parte, el enfoque centrado en los países suele ser más productivo y permite mejorar la definición de prioridades y la concentración del programa. La elaboración de los documentos de Estrategia de la UNESCO de Apoyo a la Educación Nacional (UNESS) y los documentos de la UNESCO destinados a la programación por país (UCPD), basados en los planes y estrategias nacionales de desarrollo y en consultas nacionales más amplias, ha introducido un método más eficaz de preparación de las actividades de la UNESCO en los países. Para que las estrategias multipaís cobren importancia en el futuro, en ellas deberían determinarse modalidades que permitan a la UNESCO prestar apoyo a los planes y prioridades subregionales de integración en las esferas de competencia de la Organización. Ello supondría que los respectivos representantes de los grupos de países tomen parte en las mencionadas consultas.

34. En el último decenio, la UNESCO ha incrementado su participación en actividades de rehabilitación y reconstrucción en países que han sufrido conflictos políticos o catástrofes naturales. A principios de 2004, se estableció en la Oficina de Coordinación de las Unidades fuera de la Sede (BFC) una unidad encargada de coordinar las respuestas iniciales de la UNESCO a las situaciones posteriores a crisis o desastres (PCPD) y el apoyo a las oficinas fuera de la Sede, así como de servir de enlace con los mecanismos interinstitucionales pertinentes para garantizar la integración de la Organización en los esfuerzos concertados de las Naciones Unidas. Desde entonces, se ha observado un creciente reconocimiento y compromiso por parte de los Estados Miembros en cuanto al apoyo a las respuestas e intervenciones de la UNESCO en situaciones posteriores a crisis o desastres, como demuestra la formulación del Objetivo estratégico 14 del programa en el documento C/4, la creación en el documento 34 C/5 del dispositivo intersectorial de apoyo a los países en situaciones posteriores a conflictos o catástrofes, y el fortalecimiento del Programa de Educación en Situaciones de Emergencia y Reconstrucción (PEER) en África. La UNESCO ya es reconocida como uno de los organismos del sistema de las Naciones Unidas que intervienen sobre el terreno inmediatamente después de una crisis. Si bien las disposiciones existentes han dado buenos resultados y la UNESCO ha podido recaudar fondos mediante llamamientos urgentes conjuntos, recibiendo al mismo tiempo financiación del Fondo central para la acción en casos de emergencia (CERF), creado por las Naciones Unidas, es cada vez más necesario establecer sobre el terreno funciones operativas de asistencia en situaciones posteriores a crisis o catástrofes, manteniendo en la Sede una coordinación y orientación estratégicas globales.

II.4 Mejoras introducidas desde que se inició la estrategia de descentralización

Resumen de las mejoras más importantes

35. Durante los bienios que se han sucedido desde la aprobación de la estrategia de descentralización, se han aportado mejoras notables para consolidar y fortalecer la red de oficinas fuera de la Sede, y se han elaborado políticas, procesos e instrumentos de gestión en apoyo de la descentralización. Además, muchas de esas mejoras se han introducido en aplicación de las recomendaciones resultantes de la primera fase del segundo examen de la descentralización, ya que los resultados del primer examen habían puesto de manifiesto deficiencias. Así pues:

- se definieron aún más precisamente, en el plano interno, los respectivos papeles y responsabilidades de la Sede y de las entidades sobre el terreno, y los altos directivos, en la reunión de todos los administradores de nivel superior celebrada en 2008, concertaron un acuerdo histórico sobre esa concepción común (el primer examen de la descentralización realizado en 2004-2005 había demostrado que subsistían cierta confusión y aun divergencias de opiniones);
- en el ámbito de la Educación para Todos (EPT), que reviste un carácter de absoluta prioridad, además de los considerables esfuerzos desplegados para descentralizar más recursos humanos y financieros en el Sector de Educación y de la introducción del marco de “descentralización responsable”, se han realizado muchos progresos, de conformidad con el Plan de Acción Global, para alcanzar los objetivos de la Educación para Todos

(EPT), a fin de prestar asistencia a los Estados Miembros, en particular los que más distan de alcanzar los objetivos de Dakar; esos esfuerzos, que se desplegaron paralelamente a la política de “unidos en la acción” y complementándola, se han intensificado pese a las restricciones de recursos, entre otras cosas gracias al sólido apoyo político prestado por los principales actores internacionales (en particular, los resultados de la Cumbre del G-8 celebrada en San Petersburgo y el apoyo manifestado por los principales integrantes del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM)); aunque persisten dificultades, el Plan de Acción Global se está ajustando progresivamente a otros procesos y políticas (como el plan estratégico de mediano plazo del UNICEF) y el PNUD ha escrito a todos los coordinadores residentes de las Naciones Unidas para alentarlos a contemplar la aplicación efectiva del plan de acción global y de sus principios; un ejemplo de los progresos realizados es el de la oficina nacional en Haití, donde se ha aprobado una Iniciativa Vía Rápida de Educación para Todos, en asociación con el Banco Mundial, que ha conducido, entre otras cosas, a la concesión de una subvención de 22 millones de dólares estadounidenses en tres años;

- los recursos financieros asignados a las unidades fuera de la Sede han aumentado a un ritmo constante y la gestión de la mayor parte de las actividades del Programa Ordinario y de los proyectos extrapresupuestarios que se llevan a cabo en los planos nacional, subregional y regional corre ahora directamente a cargo de las estructuras sobre el terreno, con lo cual hay una coordinación más coherente entre las actividades realizadas sobre el terreno y las ejecutadas desde la Sede;
- las oficinas fuera de la Sede participan en las consultas regionales sobre los documentos C/5 y las oficinas multipaís han establecido sus propios procesos de consulta con todos los países que abarcan, velando así por que la programación se base cada vez más en un método ascendente;
- los recursos humanos se han incrementado considerablemente en las unidades fuera de la Sede, ya que el coeficiente de distribución del personal entre la Sede y las oficinas sobre el terreno ha pasado de 3:1 a 2:1;
- se ha formulado una estrategia de dotación de personal a largo plazo, centrada en particular en un mayor recurso a especialistas nacionales (administradores nacionales – NPO);
- se prevén dos puestos del Cuadro Orgánico del Sector de Educación en cada oficina multipaís (en aplicación de una de las recomendaciones resultantes del primer examen de la descentralización);
- en septiembre de 2003 se introdujo una política de rotación para los funcionarios internacionales que consiste en un doble régimen: una rotación voluntaria para los funcionarios contratados antes de septiembre de 2003 y una rotación obligatoria para los funcionarios nombrados después de esa fecha. Con miras a mejorar la movilidad del personal y atender mejor las necesidades de recursos humanos sobre el terreno y, en parte, como consecuencia del primer examen de la descentralización que había revelado una falta de movilidad geográfica como uno de los principales obstáculos, el Director General decidió en 2008 que el principio de rotación se aplicaría a todos los funcionarios internacionales a partir del 1º de octubre de 2008. La correspondiente estrategia para hacer efectiva la movilidad geográfica se presentó al Consejo Ejecutivo, que la aprobó, durante el primer trimestre de 2009¹⁰;
- los funcionarios de las oficinas fuera de la Sede reciben ahora cerca de la mitad de los fondos destinados a la formación del personal;

¹⁰

Ref. Documento 181 EX/6 y Decisión 181 EX/6.

- se han elaborado planes de tutoría destinados a directores o jefes y oficiales administrativos de las oficinas fuera de la Sede, según las necesidades;
- se ha mejorado globalmente la conectividad de las oficinas fuera de la Sede, aunque en algunas de ellas persisten problemas debido a las deficientes infraestructuras nacionales de comunicación;
- la instalación de FABS en las oficinas fuera de la Sede ha dado lugar a un control financiero más estricto;
- se han elaborado organigramas del sistema de autoridad y rendición de cuentas para diversos procedimientos operacionales, en los que se indican claramente los de las entidades fuera de la Sede (fue una de las principales recomendaciones resultantes del primer examen, ya que esa rendición de cuentas más clara ha permitido delegar más facultades);
- además de las auditorías de las oficinas fuera de la Sede llevadas a cabo por el Auditor Externo, las auditorías y evaluaciones realizadas periódicamente por el Servicio de Supervisión Interna (IOS) permiten informar a los altos directivos de las mejoras y las experiencias positivas y proponer cualquier medida correctiva que resulte necesaria para las funciones de control;
- manteniendo la estructura básica de descentralización, se ha creado un mayor número de delegaciones nacionales, que rinden cuentas a las oficinas multipaís correspondientes;
- se ha creado una nueva reserva constituida por el 2% de los recursos del programa (denominada la “modalidad del 2%”) para respaldar la participación de las oficinas fuera de la Sede en las actividades de programación conjunta por países del sistema de las Naciones Unidas, así como una partida presupuestaria para el apoyo administrativo a las oficinas fuera de la Sede que participan en los procesos de programación conjunta de los equipos de las Naciones Unidas en los países;
- los sectores y los servicios centrales en la Sede han aunado esfuerzos para proporcionar el respaldo necesario a las oficinas sobre el terreno que participan en programas e iniciativas conjuntos de las Naciones Unidas en los países.

Análisis de las mejoras relacionadas con los recursos financieros y humanos

36. Los fondos del Programa Ordinario descentralizados a todas las entidades fuera de la Sede (esto es, las oficinas fuera de la Sede y los institutos de categoría 1) han aumentado a un ritmo constante en los últimos bienios (Cuadro 4), pasando del 23% en el documento 30 C/5 al 33% en el documento 34 C/5.

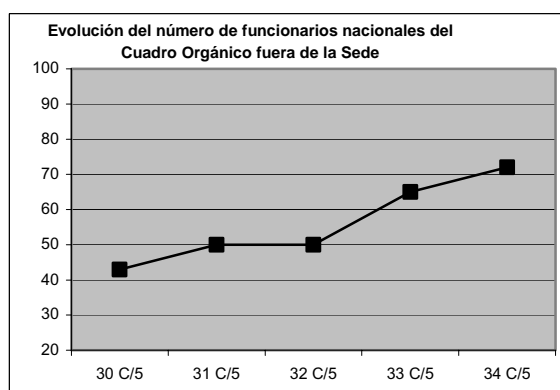
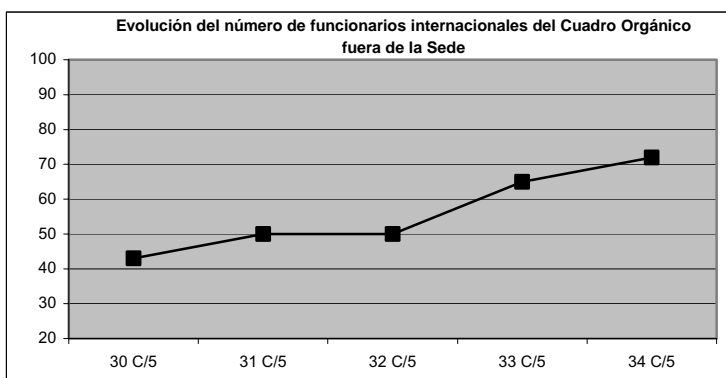
Cuadro 4 – Evolución global del presupuesto descentralizado

	Presupuesto descentralizado (millones de dólares estadounidenses)	Presupuesto del documento 34 C/5 (Títulos I-III) (millones de dólares estadounidenses)	Índice
30 C/5	122,6	530,7	23%
31 C/5	130,4	530,7	25%
32 C/5	155,1	596,2	26%
33 C/5	191,2	596,2	32%
34 C/5	201,3	617,3	33%

Cuadro 5 – Evolución del número de puestos del Programa Ordinario

	2000/1 [30 C/5]	2002/3 [31 C/5]	2004/5 [32 C/5]	2006/7 [33 C/5]	2008/9 [34 C/5]	Evolución 2000	
						Nº	%
Sede	1.587 75%	1.417 71%	1.365 70%	1.268 67%	1.252 65%	-335	-21%
Fuera de la Sede	531 25%	566 29%	581 30%	611 33%	673 35%	142	26,7%
Total	2.118	1.983	1.946	1.879	1.925	-193	-9,1%

37. Se crearon un total de 142 puestos suplementarios fuera de la Sede entre el periodo correspondiente al documento 30 C/5 y el correspondiente al 34 C/5, al tiempo que se suprimieron 335 puestos en la Sede (véase el Cuadro 5), con lo cual el coeficiente de distribución del personal entre la Sede y las oficinas sobre el terreno ha pasado de 3:1 a 2:1. Por lo que respecta a los puestos del Cuadro Orgánico, se ha registrado un aumento del 37% de esos puestos fuera de la Sede, del cual el 32% son funcionarios internacionales y el 67% administradores nacionales (véase el Cuadro 6 y los gráficos correspondientes). En el Sector de Educación, que tiene el índice más elevado de descentralización de fondos del Programa Ordinario y de recursos humanos, hay una distribución equilibrada de los puestos del Programa Ordinario entre la Sede y las oficinas sobre el terreno. En el documento 34 C/5 aprobado se indican 130 (51%) puestos del Sector de Educación financiados con cargo al Programa Ordinario en la Sede y 126 (49%) asignados a las unidades fuera de la Sede.



Cuadro 6 – Evolución del número de puestos del Cuadro Orgánico (internacionales y nacionales)

	P	NPO	Total	P suplementarios	NPO suplementarios
30 C/5	228	43	271		
31 C/5	249	50	299	+ 21	+ 7
32 C/5	269	50	319	+ 20	
33 C/5	275	65	340	+ 6	+ 15
34 C/5	301	74	375	+ 26	+ 9
Aumento total:				32%	67%

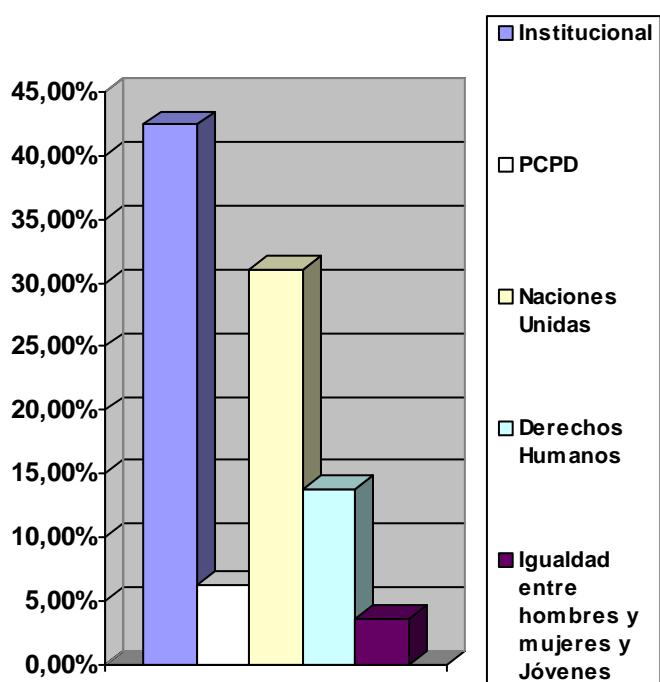
38. Desde 2004, año en que se inició el primer examen de la descentralización, se ha seguido prestando especial atención a la formación del personal fuera de la Sede, que recibe cerca de la mitad de los fondos consignados a tal efecto en los programas y presupuestos bienales (el primer examen de la descentralización había preconizado, en la medida de lo posible, una aceleración del ritmo de formación). Además de la modesta cantidad de fondos asignada a las oficinas fuera de la Sede para atender las necesidades inmediatas de formación de su personal, en particular las personas contratadas en el plano local, utilizada esencialmente para mejorar las competencias lingüísticas y los conocimientos en informática y para constituir equipos cohesionados, se ha ofrecido una amplia gama de temas de formación financiados mediante recursos específicos para la formación interna. Desde 2004, los cursos de formación se han centrado en:

- i) la evolución institucional para que el personal adquiriera un mejor conocimiento de los objetivos y métodos de trabajo de la Organización y una mejor comprensión del concepto de “una UNESCO” (754 personas formadas a finales de 2009);
- ii) la respuesta a las situaciones posteriores a conflictos o desastres (121);
- iii) la familiarización con los procesos interinstitucionales en el marco de la actual reforma del sistema de las Naciones Unidas en los países (550);

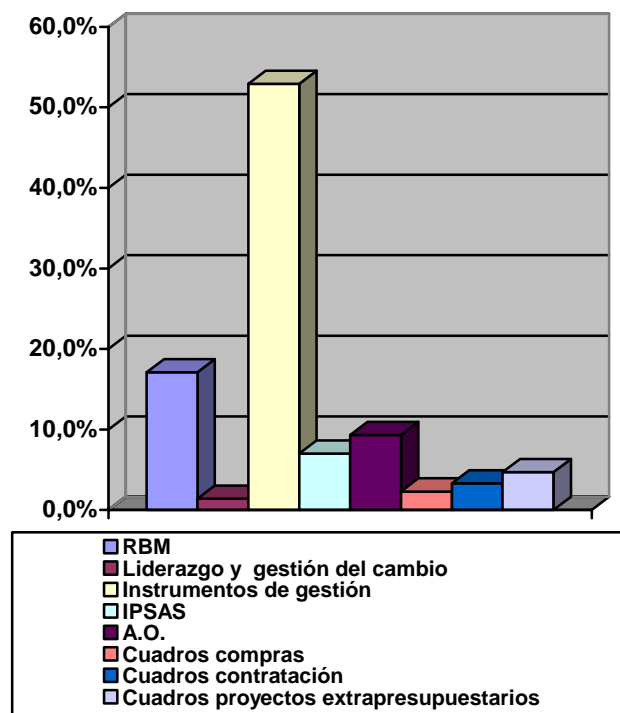
- iv) la integración de la programación basada en los derechos humanos (245), la igualdad entre hombres y mujeres y los jóvenes (118);
- v) la gestión basada en los resultados (365);
- vi) el liderazgo y la gestión del cambio para el personal de categoría superior (30);
- vii) los instrumentos de gestión e información: FABS, SISTER, STEPS, páginas web, etc. (1.171);
- viii) una formación general para los oficiales administrativos (199);
- ix) una formación específica para los funcionarios del programa y el personal administrativo sobre los nuevos cuadros de delegación de autoridad y rendición de cuentas relativos a las compras (50), la contratación (70), la gestión de los proyectos extrapresupuestarios (1000) y las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) (149).

Cuadro 7 – Formación en las oficinas fuera de la Sede de 2004 a 2009

**Formación institucional y programática:
 1.780 participantes**



Formación en gestión: 2.134 participantes



39. Por otra parte, se ha finalizado el ciclo de formación en lenguas y tecnologías de la información, basado en un CD-Rom, en el que se capacitó, respectivamente, a 532 y 160 funcionarios fuera de la Sede. En las reuniones de jefes y directores de oficinas fuera de la Sede se continuó suministrando información actualizada sobre políticas y procedimientos, y su participación, así como la de especialistas del programa que trabajan sobre el terreno, en reuniones de reflexión organizadas por los sectores del programa les ha permitido mantenerse al tanto de las prioridades programáticas y los enfoques estratégicos de la UNESCO, y fortalecer las sinergias con la Sede y entre las unidades fuera de la Sede. Por último, se celebró en 2007 una

reunión de los altos directivos de la Sede y fuera de ella, centrada en la reforma del sistema de las Naciones Unidas en los países, que resultó muy útil para forjar una comprensión y visión comunes.

II.5 Análisis de los recursos descentralizados del 34 C/5

Costos actuales de la red de oficinas fuera de la Sede de la UNESCO

40. De resultados de las medidas de fortalecimiento progresivo anteriormente descritas, los fondos del Programa Ordinario asignados a las oficinas fuera de la Sede para sufragar sus actividades, costos de funcionamiento y gastos de personal y formación alcanzaron un total de 198.362.000 dólares estadounidenses, que se desglosan por región y oficina en el **Anexo 2** (en el Cuadro 8 figura un resumen). No se incluyen los presupuestos para gastos de seguridad, de los que se trata específicamente en los párrafos 58 a 60 *infra*.

41. Este importe total de 198.362.000 dólares se reparte en tres grandes categorías:

- los presupuestos básicos con los que se sufragan los costos de personal y los gastos de funcionamiento de las oficinas fuera de la Sede y las actividades del programa descentralizado;
- un presupuesto modesto para el fortalecimiento de las capacidades del personal de las oficinas fuera de la Sede, que se detrae del presupuesto general para formación del personal (más concretamente de los 1.100.000 dólares para la formación descentralizada, ya que el resto, es decir, 4.400.000 dólares, constituye el fondo para formación institucional con que se sufragan los programas aprobados por la Comisión sobre Formación y Perfeccionamiento para toda la Organización);
- fondos comunes de apoyo administrados por los responsables de los procesos en la Sede y asignados a las oficinas fuera de la Sede en el transcurso del bienio en función de solicitudes y necesidades concretas. Con este componente presupuestario se presta apoyo administrativo y programático a las oficinas sobre el terreno que participan en los procesos de programación conjunta de los equipos de las Naciones Unidas en los países y otros procesos asociados con la reforma de las Naciones Unidas en el plano nacional.

Cuadro 8 – Fondos del Programa Ordinario (34 C/5) asignados a las oficinas fuera de la Sede

Gastos de personal (en miles de dólares)	Formación descentralizada (en miles de dólares)	Gastos de funcionamiento (en miles de dólares)	Fondos para el Programa (en miles de dólares)	Total Programa Ordinario (en miles de dólares)
124.572	538	16.223	52.219	193.553
Todas las regiones (fondos comunes de apoyo)				
-				1.077
-				182
-				600
-				950
-				2.000
Total general fondos del Programa Ordinario				198.362

42. Los gastos de personal constituyen el rubro más importante, pues representan el 62,8% del total de los fondos descentralizados del Programa Ordinario. El presupuesto para actividades del programa constituye el 26,3%, los fondos para gastos de funcionamiento de las oficinas fuera de la Sede junto con los fondos comunes asociados que administra la Sede para ayudas puntuales constituyen el 8,8%, los fondos descentralizados para la formación el 0,3%, el apoyo a las oficinas

sobre el terreno que participan en las operaciones en situaciones posteriores a crisis o desastres (PCPD) el 0,3% y el apoyo a las que participan en iniciativas comunes de los equipos de las Naciones Unidas en los países el 1,5%.

Presupuestos para proyectos y actividades del programa

43. Aunque globalmente la proporción de fondos descentralizados en el 34 C/5 es del 33%, como se indica en el párrafo 36 *supra*, la correspondiente a los presupuestos asignados a actividades del Programa es superior, como se muestra en el Cuadro 9.

44. Además, se estima que las oficinas fuera de la Sede administran un promedio bienal de 362,6 millones de dólares de fondos extrapresupuestarios, esto es, una cantidad 1,9 veces superior al total de los fondos del Programa Ordinario asignados a las oficinas fuera de la Sede y siete veces superior a la correspondiente a los fondos descentralizados del Programa. Gracias a ello, las oficinas sobre el terreno han recibido unos ocho millones de dólares de la Cuenta de Gastos Generales de los Fondos Fiduciarios (FITOCA). Aunque, en conjunto, los fondos extrapresupuestarios recaudados son cuantiosos, se distribuyen de forma desigual entre las oficinas, como muestra el Cuadro 10. Cabe señalar que la cuantía de los fondos extrapresupuestarios de ocho oficinas, seis de ellas nacionales, es equivalente o superior a la de la totalidad de los fondos del Programa Ordinario que se les asigna (véase el Cuadro 11), y que los recursos extrapresupuestarios de otras 13 son equivalentes o superiores a los fondos que reciben para las actividades descentralizadas del Programa (véase el Cuadro 12).

Cuadro 9 – Presupuestos para actividades del Programa (34 C/5) descentralizados a las oficinas fuera de la Sede en el marco de los grandes programas

	Total 34 C/5 (en millones de dólares)	Oficinas fuera de la Sede (en millones de dólares)	
GP I	33,5 ¹	24,7	73,7%
GP II	20,3 ²	6,9	34%
GP III	9,7	4,6	47,4%
GP IV	17,2	8,3	48,2%
GP V	12,7	7,7	60,6%
Total	93,4	52,2	58,9%

¹ No comprende los 17,2 millones de dólares descentralizados a los institutos de categoría 1.

² No comprende el millón de dólares descentralizado a los institutos de categoría 1.

Cuadro 10 – Fondos extrapresupuestarios recaudados por las oficinas fuera de la Sede

Cuantía por bienio (en miles de dólares)	Tipo	Oficina	Cuantía por bienio (en miles de dólares)	Tipo	Oficina
<300	MR	La Habana	900 a 1.500	MR	Montevideo
	M	Accra, Libreville		M	Dar-es-Salaam, Quito, Yaundé
	N	Ammán, Brazzaville, Dacca, Guatemala, Hanoi, Katmandú, Jartum, Tashkent		N	Phnom Penh
300 a 600	M	Apia, Harare, San José, Teherán	1.500 a 2.500	M	Kingston, Windhoek
	N	Bujumbura, Kinshasa, Lima, Ciudad de México, Puerto Príncipe		N	Abuja
				R	Santiago, Venecia
600 a 900	MR	Beirut	>2.500	MR	Bangkok, El Cairo, Dakar, Nairobi, Yakarta
	M	Addis Abeba, Almaty, Bamako, Doha, Moscú, Nueva Delhi, Rabat		M	Beijing
				N	Bagdad, Islamabad, Kabul, Maputo, Ramallah
			> 250.000	N	Brasilia

Cuadro 11 – Oficinas en las que los recursos extrapresupuestarios son superiores a los fondos del Programa Ordinario

Oficina	Total Programa Ordinario (en miles de dólares)	Fondos extrapresupuestarios (en miles de dólares)	Oficina	Total Programa Ordinario (en miles de dólares)	Fondos extrapresupuestarios (en miles de dólares)
Maputo	1.995	2.922	El Cairo	5.427	5.610
Islamabad	2.246	2.605	Ramallah	2.394	11.609
Kabul	2.706	2.817	Venecia	3.531	8.620
Bagdad	2.193	23.279	Brasilia	5.411	259.332

Cuadro 12 – Recursos extrapresupuestarios equivalentes o superiores a los fondos del Programa Ordinario asignados a actividades

Oficina	Fondos del Programa (en miles de dólares)	Fondos extrapresupuestarios (en miles de dólares)	Oficina	Fondos del Programa (en miles de dólares)	Fondos extrapresupuestarios (en miles de dólares)
Abuja	485	1.943	Yakarta	1.395	3.064
Dakar	3.863	3.381	Phnom.Penh	550	1.461
Nairobi	2.482	3.799	Kingston	1.152	1.515
Windhoek	1.189	2.147	Puerto Príncipe	369	545
Yaundé	810	1.451	Quito	854	955
Beijing	1.350	2.734	Santiago	1.583	2.793
Bangkok	2.963	5.915			

45. Como cada proyecto extrapresupuestario tiene una duración y un plan de desembolsos diferente, y habida cuenta de la dificultad de comparar sus recursos con los presupuestos bienales del Programa Ordinario, la estimación se ha efectuado a partir de los gastos extrapresupuestarios realizados por las oficinas fuera de la Sede durante tres años consecutivos (2006, 2007 y 2008).

Por esta razón, la estimación no toma plenamente en cuenta los recursos procedentes del Fondo PNUD-España para el logro de los ODM (F-ODM), que en su mayor parte empezaron a gastarse y utilizarse en 2009. Por la misma razón, tampoco se recoge la participación de la UNESCO en los programas comunes de los equipos de las Naciones Unidas en los países piloto de la Iniciativa “Unidos en la acción”, que se financian mediante los respectivos “fondos para la coherencia”. La Organización ya ha recibido y está utilizando 16 de los 50 millones de dólares que debería aportar el Fondo PNUD-España para el logro de los ODM; asimismo, ya se han transferido a la Organización unos 12 millones a través de los diversos “fondos para la coherencia” creados en los países piloto de la Iniciativa “Unidos en la acción”. La mayoría de los proyectos correspondientes han de realizarse en plazos de dos o tres años.

Dotación de personal

46. Aunque los gastos de personal constituyen el rubro más importante, no pueden dissociarse del presupuesto asignado a las actividades del Programa, pues es fundamental disponer de recursos humanos especializados que conciben y ejecuten adecuadamente las actividades, y de un personal administrativo que apoye la ejecución del programa y garantice el respeto de las normas y los procedimientos pertinentes. El **Anexo III** contiene información detallada sobre la dotación de personal de cada oficina fuera de la Sede. En el Cuadro 13 se presenta un esquema del personal de plantilla (financiado con cargo al Programa Ordinario).

Cuadro 13 – Esquema de distribución por funciones del personal de plantilla de las oficinas fuera de la Sede

	D	P	NPO	L	TOTAL
Programa y gestión	39	214	71	132	456 (68,8%)
Administración	0	40	3	81	124 (18,7%)
Servicios generales	0	0	0	83	83 (12,5%)
Total general	39	254	74	296	663

47. A pesar del aumento constante del número de funcionarios en las oficinas fuera de la Sede, éstas siguen padeciendo escasez de recursos humanos.

48. Inicialmente se preveía dotar a las oficinas multipaís de equipos pluridisciplinarios compuestos, idealmente, por personal del Cuadro Orgánico con perfiles profesionales correspondientes a las cinco esferas de competencia de la UNESCO. En el primer examen del proceso de descentralización se puso de manifiesto lo difícil que era cumplir estos objetivos y se planteó dar un plazo más amplio para ello habida cuenta de los recursos disponibles. Gracias al incremento constante del número de funcionarios del Programa que se viene impulsando desde entonces en las oficinas fuera de la Sede, este objetivo se ha cumplido ya en 17 de las 27 oficinas multipaís. Las actuales deficiencias en las otras diez (ocho carecen de especialistas en ciencias sociales; cuatro de especialistas en ciencias naturales¹¹ y dos de ambos tipos de especialistas) obedecen no sólo a la realidad de los presupuestos y recursos generales de la Organización, sino también a las desiguales capacidades de los sectores del Programa para descentralizar puestos, ya sea por la diversidad de las especialidades que confluyen en un mismo ámbito de competencias (Sector de Ciencias Exactas y Naturales) o por el carácter limitado de la base de recursos (Sector de Ciencias Sociales y Humanas). Por razones análogas, los perfiles de los funcionarios de las oficinas regionales no reflejan los diversos ámbitos de especialización correspondientes a las prioridades de la UNESCO, lo que limita el alcance de su acción en el plano regional y su capacidad de prestar asistencia técnica especializada a las oficinas nacionales y multipaís. La prestación de este tipo de asistencia por la Sede o por los institutos de categoría 1 ha resultado difícil, no sólo porque cuentan con un número reducido de profesionales experimentados, sino también porque su prioridad absoluta es cumplir sus mandatos mundiales o específicos respectivos. Hay otros problemas, como la necesidad de sufragar los gastos de sustitución de funcionarios de los sectores adscritos a corto plazo en comisión de servicios y los elevados costos de los servicios de algunos institutos, que rara vez pueden permitirse las oficinas fuera de la Sede.

49. Aunque los especialistas de alto nivel constituyen el 57% de los funcionarios internacionales del Programa (véase el Cuadro 14), casi la mitad (el 48,9%) trabajan en oficinas nacionales o con doble mandato (regional y multipaís). Ocho oficinas multipaís y 14 oficinas nacionales no tienen especialistas del Programa de alto nivel y, de éstas últimas, dos no tienen ningún especialista del programa, nacional o internacional. Esta situación es particularmente preocupante a efectos de las principales modalidades de intervención de la UNESCO sobre el terreno (asesoramiento normativo y creación de capacidades). Además, en estas circunstancias los directores y jefes de estas oficinas son los únicos interlocutores de los responsables nacionales de la adopción de decisiones, los donantes y los asociados, lo que repercute en la credibilidad técnica de la Organización. Los directores de las oficinas multipaís se ven particularmente afectados por esta situación, ya que a menudo no pueden delegar en los miembros de su personal importantes misiones en los Estados Miembros de su competencia, por lo que una parte importante de su tiempo se emplea en viajes oficiales.

Cuadro 14 – Funcionarios internacionales del Programa

D1	P5	P4	P3	P1/2	Total
39	41	65	95	13	253
15%	16%	26%	48%	5%	
57% Especialistas de alto nivel			43%		

50. En la mayoría de los casos, los puestos de administrador nacional (NPO) se crean en las categorías subalternas NOA y NOB (equivalentes a las categorías P-1 y P-2) y sus titulares tiene escasas perspectivas de evolución profesional. Sin embargo, debido a la falta de puestos de especialista del programa en la mayoría de las oficinas, la mayor parte de los administradores nacionales deben asumir tareas y responsabilidades correspondientes a categorías superiores. La reciente iniciativa conjunta de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (HRM) y la Oficina de Coordinación de las Unidades fuera de la Sede (BFC), destinada a elaborar descripciones

¹¹ Si se aprueba el documento 35 C/5, todas las oficinas tendrán especialistas en ciencias.

normalizadas para las diversas categorías de puestos de administrador nacional a fin de armonizarlas con las de otros organismos de las Naciones Unidas, ha revelado importantes disparidades.

51. La necesidad de garantizar una asistencia de alto nivel a los directores y jefes de las oficinas sobre el terreno se destacó en el primer examen de la estrategia de descentralización, que se efectuó en 2004-2005, y se reiteró enérgicamente durante el segundo, sobre todo en vista de los complejos mecanismos de coordinación de alto nivel instaurados con la reforma de las Naciones Unidas en los países, a raíz del cual se recomendó crear puestos de director adjunto en las oficinas regionales y multipaís (de categoría D-1 cuando el director de la oficina tuviera categoría D-2 y P-5 cuando el director fuera D-1). Esta función suplementaria no puede asignarse a funcionarios de categorías P-5 o P-4, pues los distraería de la ejecución del programa.

52. Los oficiales administrativos (AO) son la piedra angular de la gestión de las oficinas fuera de la Sede: ayudan a los especialistas del programa a administrar los presupuestos con arreglo a las normas y procedimientos establecidos, y a los directores y jefes de las oficinas a mantener el dispositivo de control adecuado, tratar las cuestiones personales, velar por la seguridad del personal y los locales y por la coherencia de los procesos institucionales en los equipos de las Naciones Unidas en los países. No obstante, estas funciones no corresponden a las categorías profesionales actuales y no están armonizadas con las de otros organismos de las Naciones Unidas. Ello plantea problemas de contratación y constituye un riesgo permanente para la Organización.

Cuadro 15 – Puestos de oficial administrativo sobre el terreno por categoría (Programa Ordinario)

P-4	P-3	P-1/2	NOB	NOA	L-7
3	8	27	1	1	10
6,0%	16,0%	54,0%	4,0%		20,0%

53. Por lo que respecta al personal de los servicios generales de las oficinas fuera de la Sede, las auditorías realizadas por el Servicio de Supervisión Interna (IOS) en los últimos años han puesto de relieve la necesidad de disociar adecuadamente las responsabilidades en las unidades administrativas (que tengan como mínimo tres puestos de plantilla), así como la escasez generalizada de personal de apoyo, sobre todo para ayudar a los especialistas del programa (de los 296 puestos L actuales, sólo el 16,2% se dedica al apoyo a los programas), brindar asistencia informática y ocuparse de crear y mantener sitios Web. Durante el examen del proceso de descentralización, también se insistió mucho en la necesidad de disponer de responsables de información pública, habida cuenta de lo esencial que es esta función para dar a conocer las actividades y resultados de las oficinas fuera de la Sede y realzar la imagen de la Organización. Por ahora no se prevé crear puestos financiados con cargo al Programa Ordinario para esta función que, cuando se contempla, se encomienda a personal de apoyo temporal.

54. Así, la mayor parte de las oficinas fuera de la Sede se ha visto obligada a compensar la falta de funcionarios financiados con cargo al Programa Ordinario con personal temporal que trabaja con contratos de servicios, acuerdos de servicio especial o contratos de consultor financiados con cargo al Programa Ordinario o con fondos extrapresupuestarios. Por término medio, las oficinas fuera de la Sede emplean a unos 950 empleados temporales, a menudo durante largos periodos, lo que constituye una gran desventaja para la Organización. Aproximadamente el 75% de estos empleados temporales se encarga de la concepción y ejecución de programas y proyectos o de funciones de apoyo a los mismos, y un 25% desempeña tareas administrativas, financieras y de apoyo en general.

55. Las delegaciones nacionales, que responden ante las oficinas multipaís correspondientes, tienen también diferentes funciones y tipos de personal. Once de ellas se encargan de la ejecución de proyectos extrapresupuestarios y tienen empleados con nombramientos de duración limitada (ALD) o personal temporal financiado en el marco de los proyectos. Se trata de "delegaciones encargadas de proyectos", que existen mientras duran los proyectos extrapresupuestarios a los que están asociadas. Otras delegaciones tienen funciones de

coordinación; interactúan cotidianamente con interlocutores de los gobiernos nacionales o los equipos de las Naciones Unidas en los países y supervisan las actividades de programas y proyectos concretos. Siete de éstas disponen de puestos financiados con cargo al Programa Ordinario (un administrador nacional subalterno por oficina), lo que les confiere cierto grado de estabilidad, y tres contratan a personal temporal con fondos destinados a gastos de funcionamiento. Estas “delegaciones encargadas de coordinación” tienen por objeto garantizar la presencia de la UNESCO en países en los que no tiene oficina propia a fin de detectar oportunidades para la Organización y contribuir a los procesos de programación conjunta. No obstante, los empleados que no son funcionarios no suelen ser reconocidos por los equipos de las Naciones Unidas en los países, y ha resultado difícil contratar a especialistas avezados en puestos de administrador nacional subalterno. Además, tanto los administradores nacionales como los consultores han de encarar un arduo proceso de aprendizaje de los procedimientos y prioridades programáticas de la UNESCO y la dinámica de los equipos de las Naciones Unidas en los países. Su función es pues a menudo limitada y no aligera lo suficiente la carga de trabajo de las oficinas multipaís correspondientes.

Gastos de funcionamiento

56. Los gastos de funcionamiento absorben el 8,8% del presupuesto total de las oficinas fuera de la Sede (véase el párrafo 42 *supra*), una proporción relativamente modesta. Ello se debe principalmente a las generosas contribuciones de muchos países anfitriones, que ofrecen locales gratuitos a las oficinas fuera de la Sede (28 de ellas gozan de esta prerrogativa). Los países anfitriones también aportan contribuciones en efectivo (un promedio de 1,4 millones de dólares por bienio) u otras contribuciones en especie, como los gastos de las comunicaciones o personal en comisión de servicios. Aunque estas contribuciones suelen especificarse en los acuerdos firmados con los países anfitriones, en algunos casos se efectúan sin que haya mención explícita al respecto o incluso en ausencia de acuerdo. Gracias a ello, la Organización mantiene unos gastos razonables de alquiler y mantenimiento (el 18,2%) y comunicaciones (11,7%) en el presupuesto total de gastos de funcionamiento. Estos dos componentes de los gastos de funcionamiento, junto con los de asistencia temporal que representa el 24,1%, son los tres rubros más importantes.

57. En cuatro casos las oficinas fuera de la Sede de la UNESCO comparten locales comunes de las Naciones Unidas, y los costos se reparten entre los organismos residentes. En dos de ellos, se estima que la participación de la UNESCO en los gastos comunes es superior a los alquileres comerciales más elevados que pagan las oficinas fuera de la Sede que no gozan de locales gratuitos. En dos casos recientes en los que dos oficinas sobre el terreno que disponían de locales gratuitos fueron reubicadas en Casas de las Naciones Unidas, los costos correspondientes aumentaron considerablemente (multiplicándose por 18 en un caso y duplicándose en el otro). Ello obedece probablemente al hecho de que las Casas de las Naciones Unidas que albergan a varios organismos tienen exigencias más altas en concepto de mantenimiento de equipos y servicios comunes, cuyos costos hay que repartir. Además del incremento de los gastos recurrentes, que llevó a la Organización a evitar incorporarse a otras Casas, la gran mayoría de las nuevas iniciativas entrañan importantes gastos en inversiones puntuales (de construcción o renovación), en los que la participación estimada de la UNESCO oscila entre los 150.000 y los 300.000 dólares, así como la reconstitución constante de reservas para los gastos de inversión. Estos costos suplementarios no pueden sufragarse con las contribuciones de los Estados Miembros, a menos que estén específicamente previstos en los documentos de Programa y Presupuesto aprobados, o los autorice el Consejo Ejecutivo. Las Casas de las Naciones Unidas pueden resultar económicas para organismos que tienen una gran presencia sobre el terreno e importantes presupuestos para las actividades en los países, pero provocan grandes aumentos de los costos que resultan inasequibles para organizaciones, como la UNESCO, cuya presencia en los países y recursos presupuestarios globales son limitados.

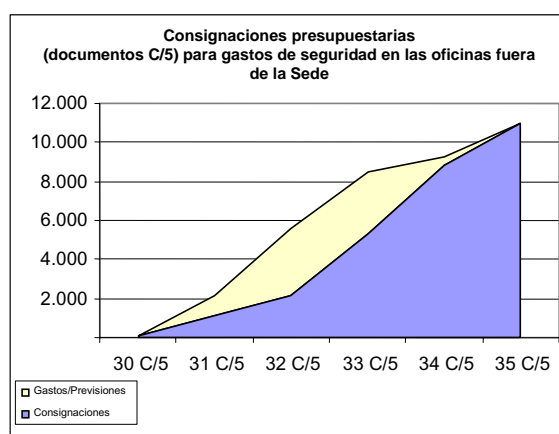
Gastos de seguridad

58. Desde septiembre de 2001 y tras los atentados que más tarde se dirigieron contra las Naciones Unidas (atentados contra los locales de las Naciones Unidas en Bagdad en 2003 y en Argel en 2007) y debido al creciente número de problemas de seguridad que afectan al personal y los locales de las Naciones Unidas en diversos países, el sistema de las Naciones Unidas se encuentra ante la difícil tarea de aportarles una protección adecuada al constante deterioro de las condiciones de seguridad. Ello ha provocado un aumento considerable de los costos de las actividades sobre el terreno y la amplia aceptación en todo el sistema de las Naciones Unidas del principio de que no puede haber programas sin seguridad. En el primer examen del proceso de descentralización ya se destacó el vertiginoso aumento de los gastos de seguridad, y en el segundo examen simplemente se tomó nota de que los costos seguían aumentando de modo exponencial. Las normas de seguridad cada vez más estrictas fijadas por el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas en el marco del Sistema de gestión de la seguridad para las Naciones Unidas, y el refuerzo permanente de las medidas de seguridad del personal y los locales de la UNESCO sobre el terreno han ocasionado un incremento de las consignaciones presupuestarias asignadas a la seguridad de las oficinas fuera de la Sede durante sucesivos bienios y un gasto que sobrepasa continuamente los topes preestablecidos, por lo que el Consejo Ejecutivo autorizó transferencias de consignaciones del Título IV del presupuesto, como lo demuestran los datos presentados en el Cuadro 16.

Cuadro 16 – Evolución de los gastos de seguridad de las oficinas fuera de la Sede

	C/5 Aprobado (en miles de dólares)	Gastos/previsiones (en miles de dólares)
30 C/5	111	111
31 C/5	1.120	2.170
32 C/5	2.175	5.542
33 C/5	5.330	8.527
34 C/5	8.830	9.230

59. El presupuesto para gastos de seguridad de las oficinas fuera de la Sede tiene tres componentes principales: a) la contribución a las operaciones de seguridad sobre el terreno financiadas conjuntamente y de las que se ocupa el personal del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas, así como a las actividades de coordinación y formación sobre seguridad comunes a todo el sistema de las Naciones Unidas; b) los requisitos de seguridad relativos al personal y los locales de la UNESCO fuera de la Sede, que también comprenden los presupuestos para gastos de seguridad y protección compartidos en el plano local, como los de los centros de comunicaciones, los dispensarios de las Naciones Unidas o los planes de emergencia en caso de pandemias; y c) la contribución de la Organización al Seguro contra daños causados por actos intencionales, de carácter común, que cubre a todos los funcionarios y el personal destinado o de paso sobre el terreno. Además de evaluar los riesgos en materia de seguridad y recomendar las medidas correctivas correspondientes, el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas señala cada vez más problemas de seguridad en los locales que ocupan las oficinas fuera de la Sede de la UNESCO. Por consiguiente, se están dedicando recursos a obras de mantenimiento de los locales para garantizar unas condiciones laborales aceptables desde el punto de vista de la seguridad.



60. La Oficina de Coordinación de las Unidades fuera de la Sede (BFC) administra directamente el componente presupuestario relativo a los requisitos de seguridad de las oficinas fuera de la Sede, asignando fondos a las oficinas en función de cada caso y una vez comprobada la validez de las medidas previstas. Los otros dos componentes vinculados a los mecanismos conjuntos se transfieren directamente a las Naciones Unidas.

III. LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA REFORMA DE LAS NACIONES UNIDAS EN LOS PAÍSES

61. En el primer examen sobre la descentralización ya se había señalado que la reforma en ciernes de las Naciones Unidas, así como el comienzo de aplicación del principio “Una ONU” a las actividades sobre el terreno, tenían y tendrán repercusiones en la acción de la UNESCO fuera de la Sede. En varias ocasiones los Estados Miembros han examinado en la Asamblea General informes del Secretario General sobre este tema. En particular, la Resolución 62/208 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (Revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas de 2007) ha dado un decisivo y renovado impulso, y ha proporcionado principios sólidos a los esfuerzos de reforma de las Naciones Unidas, cuyas principales disposiciones fueron reafirmadas por la Asamblea General en su Resolución 63/232 sobre “Actividades operacionales para el desarrollo” aprobada en diciembre de 2008. Estas dos resoluciones constituyen un marco de referencia y de orientación esencial para las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo, especialmente en los países. Por ello, es preciso adaptar la estrategia de descentralización de la UNESCO para respaldar la acción en los países y la activa participación de la Organización en los programas conjuntos, de consuno con las Naciones Unidas y otros copartícipes, para reforzar las funciones del coordinador residente como líder estratégico e integral del equipo de las Naciones Unidas en el país, claramente desligado de las actividades operacionales del PNUD, y para contribuir a armonizar las prácticas de trabajo en varios campos, tales como la adquisición, la seguridad, la gestión de tesorería, los viajes y la banca, que exigen disposiciones de orden mundial y nacional. Además, la UNESCO debe reconocer que las declaraciones de París y de Accra sobre la eficacia de la ayuda y el creciente número de declaraciones de países que se han inspirado en los mismos principios, han modificado sustancialmente el contexto de la asistencia y han hecho hincapié en la apropiación por parte de los países, la utilización de mecanismos nacionales y la alineación con los procedimientos nacionales.

III.1 El sistema reforzado de coordinadores residentes

62. El sistema de coordinadores residentes concierne a todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que llevan a cabo actividades operacionales para el desarrollo en los países, independientemente de su presencia oficial en el país en cuestión. El sistema facilita la adaptación de las actividades operacionales para el desarrollo de las Naciones Unidas a los planes y prioridades nacionales, sobre la base de un análisis estratégico de las ventajas comparativas y el valor añadido propios de las Naciones Unidas, a fin de aumentar la eficacia de la contribución y coordinación globales del sistema de las Naciones Unidas con otras entidades que ofrecen asistencia al desarrollo. En el sistema de coordinadores residentes, el coordinador residente (CR) encabeza el equipo de las Naciones Unidas en el país y, como tal, desempeña un papel esencial en el plano nacional en la coordinación de las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo en un país determinado, mediante un proceso de integración y diálogo con participación de todos los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país, incluidos los organismos no residentes. El CR es el representante designado del Secretario General (en su calidad de Presidente de la Junta de los Jefes Ejecutivos (JJE)), y a él presenta sus informes, por conducto del Administrador del PNUD, que preside el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUMD)¹². De esta manera, en relación con el sistema se entiende que el PNUD dirige

¹² La delimitación de las responsabilidades del CR como jefe del equipo de las Naciones Unidas por una parte, y representante del PNUD, por la otra, se expone en la descripción de puesto de los coordinadores residentes. Sin embargo, a fin de garantizar la total disponibilidad del CR para cumplir su función de coordinación y evitar conflictos de interés, la Asamblea General de las Naciones Unidas pidió al PNUD que nombrara, paralelamente, a un director para el país que se encargara de sus actividades básicas, incluida la recaudación de fondos. En “The Management and Accountability System of the UN Development and the RC System, including the functional firewall for the RC System” [*El sistema de gestión y rendición de cuentas del Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el sistema de coordinadores residentes, incluida la separación funcional para el sistema*

el sistema de coordinadores residentes, en nombre de todos los miembros de las Naciones Unidas que obran a favor del desarrollo, pero el sistema debe establecer un marco común en el que se ejerzan eficazmente la rendición de cuentas y la gestión, respetando las esferas de competencia de otros organismos técnicos.

63. En este contexto, los directores y jefes de las oficinas fuera de la Sede de la UNESCO deben rendir cuentas a los CR sobre los elementos comunes de los programas, cuya ejecución está bajo la responsabilidad de la UNESCO, y los programas comunes llevados a cabo por la UNESCO como agente administrativo, y sobre la gestión financiera y los informes globales conexos. La complejidad adicional que ha traído consigo el sistema reforzado de CR también influye en los procedimientos de trabajo, ya que los detalles de ejecución de los programas y proyectos comunes, incluida la elección de asociados para la ejecución y competencias nacionales, son determinados conjuntamente por los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en el país que participan en la consulta, cuando procede, con los ministerios de ejecución competentes.

III.2 Dificultades estructurales

64. Al mecanismo de equipos de directores regionales se le han encomendado recientemente importantes funciones y responsabilidades en la estructura de las Naciones Unidas sobre el terreno. Esos equipos se encargan de garantizar una asistencia técnica coherente y eficaz a los CR y a los equipos de las Naciones Unidas en el país de sus regiones, en relación con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y los procesos de programación conjunta, con la generalización de los temas transversales, así como con la supervisión de la calidad del diseño de los programas en los países. Algunos equipos se dedican también a otras cuestiones, como la alineación regional de los organismos de las Naciones Unidas, la cobertura en común de los países y la posibilidad de ubicar en un mismo lugar las estructuras de apoyo regional de los diversos organismos. También están surgiendo otros mecanismos de coordinación regional, más concentrados en los programas, dirigidos por las Comisiones Regionales de las Naciones Unidas en esferas como la educación y las ciencias y que dependen de las decisiones en materia de políticas adoptadas por organizaciones regionales como la Unión Africana. De esta manera, el aspecto regional se está convirtiendo en un elemento esencial en la reforma de las Naciones Unidas en los países, en lo referente a la coordinación y evaluación y, cada vez más, en el establecimiento de las principales orientaciones en respaldo de la integración regional.

65. Las estructuras sobre el terreno de los fondos y los programas de las Naciones Unidas y de otros organismos especializados difieren mucho entre sí. Algunos están presentes en dos niveles (nacional y regional o subregional) y otros en tres (nacional, subregional y regional), tienen definiciones diferentes de las regiones y subregiones, y su labor no se delimita geográficamente en éstas de la misma manera. En ciertos casos, están presentes en los países bajo la forma de “representaciones” que funcionan en las oficinas del PNUD. El único rasgo común son las funciones regionales o subregionales, entre las que se encuentran la supervisión de los representantes en el país, el apoyo programático y la garantía de la calidad de la programación nacional, el apoyo a la gestión y administración y la supervisión financiera de las oficinas en los países. Las diferencias entre las estructuras sobre el terreno están dictadas en gran medida por los mandatos respectivos de los organismos en cuestión. Los fondos y programas de las Naciones Unidas que están estructurados sobre el terreno en dos niveles constituyen un reflejo de sus

de coordinadores residentes], elaborado por el GNUM y suscrito por la JJE en octubre de 2008, y su plan de ejecución aprobado por el GNUM en enero de 2009, se explica la noción de “separación”, que desliga la función de coordinador residente o representante residente relacionada con el papel programático y operacional de la organización, de la función del representante residente que se realiza en nombre y en respaldo del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en su totalidad, y según sus orientaciones generales, en particular en países que cuentan con grandes equipos de las Naciones Unidas en el país y situaciones complejas de coordinación. Hasta la fecha se ha creado y ocupado una cantidad considerable de puestos de director para el país.

mandatos operacionales, que suponen una fuerte descentralización (la proporción de personal de la Sede con respecto al personal sobre el terreno es de 1 a 5) y requieren una presencia importante en los países (por ejemplo, el PNUD está presente en 166 países y el UNICEF en 127). La OMS sigue la misma pauta ya que, además de su mandato de alcance mundial, ejerce una acción operacional extensa y está presente en 145 países. La presencia sobre el terreno de la UNESCO, que según su amplio mandato debe vincular las necesidades de los países con una acción mundial y normativa, es más parecida a las de otros organismos especializados como la FAO y la OIT, que tienen una estructura de tres niveles. Sin embargo, la estructura de la UNESCO es más compleja, debido a que cuenta con cinco sectores del programa distintos, mientras que otros organismos especializados tienen menos (por lo general uno o dos). En el documento 180 EX/6 Parte II (párrafos 11 a 16) se presentan más detalles sobre el análisis realizado por el Equipo de Trabajo para el Examen de la Descentralización acerca de la estructura sobre el terreno de otros organismos de las Naciones Unidas.

66. La UNESCO es el único organismo de las Naciones Unidas que no establece una jerarquía entre los diferentes niveles sobre el terreno: todos los demás organismos encomiendan a los niveles regional o subregional funciones de apoyo, inclusive en materia de gestión y administración, seguimiento y a menudo supervisión de las entidades que actúan en los países. La UNESCO es también el único organismo que tiene oficinas regionales temáticas y que en virtud de la Resolución 30 C/83 aprobada por la Conferencia General en 1999, autoriza sólo excepcionalmente la creación de oficinas en los países. Se pudiera pensar que estas particularidades estructurales afectan la capacidad de la Organización de contribuir mejor a la programación común en los países de las Naciones Unidas para apoyar las prioridades de desarrollo de los países en sus esferas de competencia, y de asegurar que la riqueza que constituyen la experiencia y los conocimientos obtenidos por los programas regionales y las redes de la UNESCO, y que representa una de las principales ventajas comparativas de la Organización sobre el terreno, así como los diferentes compromisos (por ejemplo el Segundo Decenio para la Educación en África), den fundamento y orienten la acción común en los países. Sin embargo, la participación de la Organización en la programación de los equipos de las Naciones Unidas en el país en los últimos dos años (tanto en los países piloto que forman parte de la iniciativa “Unidos en la acción” como en el Fondo PNUD-España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio) ha puesto de manifiesto que se podrían atenuar las repercusiones negativas de dichas particularidades estructurales. Para ello es necesario contar con una masa crítica de ayuda técnica de mayor nivel en los distintos niveles sobre el terreno, recursos financieros apropiados y una presencia continua en los países en las fases cruciales de la programación y la ejecución.

67. Una presencia más sistemática en los países tendría pues que ser una característica permanente de la estructura sobre el terreno de la UNESCO, en forma de oficinas completamente establecidas u otras opciones, a fin de garantizar su contribución temática como organismo no residente. Lo anterior podría llevarse a cabo, entre otras cosas, mediante una representación de la UNESCO o delegaciones encargadas de proyectos acogidos por los organismos residentes, y se complementaría con acuerdos para respaldar la acción de la Organización en los países, tales como el acuerdo de alianza estratégica entre la UNESCO y el PNUD recientemente aprobado.

68. En cuanto a su estructura regional particular, la UNESCO ha logrado, aunque con cierta dificultad, llegar a un acuerdo para que los directores de sus oficinas regionales de educación y ciencias la representen en los equipos de directores regionales. No obstante, los equipos se siguen mostrando renuentes a permitir la participación de dichos directores en sus funciones principales, tales como la evaluación de los coordinadores residentes, aduciendo que no tienen la categoría apropiada (D-2 o superior), o que no tienen autoridad para supervisar la acción programática llevada a cabo por todas las oficinas de la UNESCO en las regiones en cuestión. Probablemente, esta cuestión se podrá solucionar mediante una labor continua para que se reconozca la especificidad de la UNESCO en el GNUD y la JJE. Mientras tanto, la Organización debe aprovechar sus oficinas regionales temáticas actuales que, gracias a su papel fundamental en la elaboración de estrategias regionales y las aportaciones de calidad a los programas de otras

oficinas (véase el párrafo 22), constituyen una ventaja considerable si se les compara con otros organismos. La mejora de las relaciones de subordinación y mecanismos de apoyo, seguimiento y gestión del conocimiento también se tendrá que tomar en cuenta en una estructura sobre el terreno de la UNESCO ajustada y propicia, y además acorde con los aspectos nacionales y regionales de la reforma de las Naciones Unidas.

69. No se debe olvidar la presencia de la UNESCO en el nivel subregional. Desde un punto de vista realista, debido al nivel global de sus recursos presupuestarios y a su mandato de carácter mundial, la UNESCO no puede expandir indefinidamente su presencia en los países. Por ello, las entidades subregionales son esenciales para asegurar y facilitar la acción en los países. Lo que es más importante aún, dichas entidades, cuando concuerdan con agrupaciones geopolíticas subregionales, pueden apoyar firmemente la integración subregional, como ha sido el caso de ciertas oficinas multipaís. Esto constituye una importante ventaja de la UNESCO en relación con otros organismos, así como un avance en la reforma de las Naciones Unidas.

III.3 Dificultades programáticas relacionadas con la reforma de las Naciones Unidas

70. El enfoque por países propio de la reforma de las Naciones Unidas constituye un adelanto significativo, y un cambio parcial, respecto de las prácticas anteriores de la UNESCO. La historia de la UNESCO, así como su organización y estructura propias, sin olvidar su “cultura” específica, se fundamentan en su mandato y funciones de carácter mundial. Como actualmente se reconoce que la acción de la UNESCO sobre el terreno se centra principalmente en ámbitos más “generales”, la Organización puede llevar a la práctica sus políticas mundiales de manera coherente, inclusive en los países. Por tanto, el “cambio” resulta lógico y no debe dar lugar a preocupaciones infundadas. El propósito principal de la reforma en el último decenio ha sido dar coherencia a dichas consideraciones y, en ese sentido, es mucho lo que se ha logrado. Sin embargo, se debe abordar el futuro con claridad, y se deben sopesar cuidadosamente las consecuencias de un cambio significativo y permanente hacia un “organismo basado en los países”, sin olvidar los presupuestos necesarios para llevar a cabo esta misión. El enfoque por países de las Naciones Unidas tiene importantes dificultades programáticas para la Organización, además de las relativas a su estructura actual sobre el terreno:

- i) conciliar las prioridades mundiales con las prioridades y orientaciones de desarrollo en los países;
- ii) introducir la flexibilidad y la rendición de cuentas en los procesos de programación, en particular por lo que respecta a la asignación de recursos financieros a las oficinas fuera de la Sede para responder a las necesidades que vayan surgiendo;
- iii) definir de manera concertada la contribución de la UNESCO a los programas comunes por país, con objeto de reflejar la convergencia estratégica de todas las entidades de la UNESCO (concepto de “unidad de acción de la UNESCO”), consultar debidamente a las comisiones nacionales, otros interlocutores en los países y los ministerios de ejecución, y asegurar su participación;
- iv) velar por un permanente control de la calidad de las actividades y proyectos realizados en los países, y proporcionar a las oficinas fuera de la Sede un apoyo de calidad a lo largo de los procesos de planificación y ejecución;
- v) movilizar vastos recursos extrapresupuestarios en los países, a fin de garantizar la ejecución del MANUD o el logro de las metas del Programa único.

71. Así pues, si bien el programa aprobado de la UNESCO y sus prioridades deberían seguir siendo el punto de referencia fundamental para la programación de iniciativas y actividades en el plano nacional, la Organización debería además guiarse por las prioridades de los países correspondientes a las prioridades internacionales, mediante la promoción de los objetivos de

desarrollo convenidos internacionalmente, comprendidas las convenciones y las normas, que constituyen una base sólida para sus intervenciones en los países, y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). En la participación de la UNESCO en los países debería también preservarse su condición de organismo especializado que aporta competencias reconocidas en sus esferas de actividad. Al tiempo que debe procurar integrar la mayor parte posible de su programa en los MANUD, la UNESCO debería poder cumplir su cometido en respuesta a las solicitudes de los Estados Miembros, mediante actividades independientes, cuando resulte necesario y coincida con las prioridades nacionales, especialmente en ámbitos en los que ningún otro organismo del sistema de las Naciones Unidas puede facilitar asesoramiento especializado (como el patrimonio cultural, los medios de comunicación y otros). No obstante, al definir su posición en los países, la UNESCO no puede guiarse por la demanda de éstos, habida cuenta de su función normativa, de su mandato y prioridades de alcance mundial y de sus recursos limitados. Por consiguiente, debe escoger opciones programáticas estratégicas y definir objetivos, con miras a lograr una planificación y ejecución de calidad.

72. Con la nueva edición de los Documentos de la UNESCO destinados a la programación por país (UCPD) se busca plasmar de manera concisa y estratégica la diversidad y versatilidad de la oferta del programa actual de la UNESCO a un país determinado, mejorando de esta manera la visibilidad y el reconocimiento de la Organización ante los interlocutores de los países y en los contextos de los equipos de las Naciones Unidas en el país. Cuando estos documentos han sido negociados con las autoridades nacionales, pueden ser útiles para reflejar las prioridades del país y permitir a las oficinas fuera de la Sede estar bien preparadas para contribuir a la elaboración de los MANUD. A corto plazo, es claramente necesario reforzar la flexibilidad en la programación, con la correspondiente rendición de cuentas. Habría que sistematizar la reprogramación en el transcurso del bienio en todos los sectores, a intervalos regulares, como instrumento de gestión esencial para introducir una mayor capacidad de respuesta, especialmente en situaciones posteriores a crisis (conflictos o desastres). Aunque la flexibilidad es necesaria, es también evidente que no debe ser percibida como un sucedáneo de una buena programación y reprogramación. Además, es preciso seguir de cerca los debates en curso en la Asamblea General relativos tanto al posible ajuste de los ciclos de planificación estratégica de los fondos y programas de las Naciones Unidas para armonizarlos con el ciclo de la Revisión trienal amplia, como a la modificación de la periodicidad de la revisión amplia de la política, cuyo ciclo pasaría de tres a cuatro años.

73. A más largo plazo, habría que reconsiderar el proceso de programación de la UNESCO para tener en cuenta la nueva realidad que va surgiendo sobre el terreno y establecer una vinculación adecuada entre los planos mundial y nacional, a fin de crear una cadena de resultados unificada.

III.4 Oportunidades y dificultades relacionadas con la financiación

74. La participación activa de la UNESCO en los procesos de programación conjunta en los países en los últimos tres años ya ha dado resultados positivos, como lo demuestra la cantidad de fondos extrapresupuestarios adicionales obtenidos hasta ahora (véase el párrafo 45). Mientras que las repercusiones de la crisis financiera actual no son claras aún, es positiva la cantidad importante de recursos proporcionados por los donantes por conducto del Fondo para el logro de los ODM y los Fondos para la Coherencia de los países, destinados a financiar las actividades comunes por país de las Naciones Unidas correspondientes a los planes nacionales de desarrollo, y se espera que los donantes sigan contribuyendo a este respecto en los años venideros.

75. Estos resultados demuestran que la reforma de las Naciones Unidas en los países representa una oportunidad única para la Organización de contribuir más eficazmente a las prioridades de desarrollo nacional en sus esferas de competencia. Sin embargo, la UNESCO, con miras a mantener esa contribución en beneficio de una mayor cantidad de Estados Miembros, y para garantizar la calidad en la planificación y la ejecución, tendría que invertir más en recursos humanos sobre el terreno, especialmente en los altos cargos; esta necesidad es tanto más

apremiante cuanto que, en los resultados de las evaluaciones de capacidad de los equipos de las Naciones Unidas en el país de los países piloto que forman parte de la iniciativa "Unidos en la acción", y tal como se indicó en un informe reciente presentado al equipo de trabajo interinstitucional del GNUD sobre la gestión del cambio (julio de 2009), se hace hincapié en el deseo creciente de los gobiernos y los donantes de que las Naciones Unidas se centren en un asesoramiento técnico y sobre políticas más bien previo.

III.5 Repercusiones en la cooperación con las comisiones nacionales y otros interlocutores en los países

76. Dentro de la nueva dinámica de las Naciones Unidas en los países, las comisiones nacionales prestan un importante asesoramiento a las oficinas de la UNESCO fuera de la Sede acerca de las prioridades de los países, actúan como fuente de información, facilitan las consultas con los ministerios competentes y movilizan las competencias nacionales para ayudar a definir las contribuciones de la UNESCO a los procesos de programación común de las Naciones Unidas en los países. En su calidad de órganos nacionales relacionados con los gobiernos, las comisiones nacionales también promueven, ante los ministerios que trabajan en las esferas de competencia de la UNESCO y los ministerios coordinadores (por ejemplo, planificación, economía y hacienda, según el caso) la integración de las normas, las posiciones éticas y las prioridades de la Organización en sus planes nacionales de desarrollo, así como la asignación de una función rectora a la UNESCO en los programas conjuntos de las Naciones Unidas para los países que sean pertinentes. Esta función debería considerarse de suma importancia en los países en que la UNESCO no es un organismo residente.

77. Para desempeñar cabalmente las funciones mencionadas, las comisiones nacionales deben tener clara conciencia de la complejidad y los requisitos técnicos de los procesos de programación común de las Naciones Unidas en los países. Por consiguiente, incumbe a las oficinas de la UNESCO fuera de la Sede velar por que las comisiones nacionales estén plenamente informadas y sean mantenidas periódicamente al corriente, y alentarlas a que asuman una función complementaria compatible con su situación y responsabilidad en sus países. Dichas oficinas también han de informar a los equipos de las Naciones Unidas en los países del valor añadido que aportan las comisiones nacionales para la UNESCO y sus redes nacionales e internacionales, su capacidad de acción y sus competencias, y abogar por la participación de las comisiones nacionales, cuando se considere útil, en algunas de las reuniones de los equipos de las Naciones Unidas en los países y de grupos de trabajo temáticos, de conformidad con el Memorando de Entendimiento sobre colaboración estratégica firmado entre la UNESCO y el PNUD en octubre de 2008. Es preciso crear un espíritu reforzado de concertación, apoyo mutuo, diálogo abierto y consulta entre las oficinas fuera de la Sede y las comisiones nacionales, de acuerdo con la naturaleza de cada una y sus responsabilidades respectivas. Las comisiones nacionales, que son organismos nacionales responsables ante sus gobiernos, no pueden ser asimiladas a organismos de las Naciones Unidas, ni siquiera en países donde la UNESCO no está presente. No obstante, su carácter nacional representa una ventaja para la Organización, ya que están en condiciones muy favorables para hacer valer sus puntos de vista ante los gobiernos.

78. La incorporación de las comisiones nacionales de los países en desarrollo a los procesos de programación común de las Naciones Unidas en los países deberá llevarse a cabo de modo pragmático y flexible, evitándose un planteamiento demasiado uniforme. Dicha flexibilidad es importante ya que las comisiones nacionales difieren según los países y tienen cada una sus puntos fuertes y sus fallos. Por consiguiente, el nivel y la índole de su participación pueden ser sumamente distintos, dependiendo ello de factores como la presencia de una oficina de la UNESCO en el país, la capacidad global de la comisión nacional, las competencias y los recursos humanos y financieros de que dispone, y el grado de acceso privilegiado a las partes interesadas nacionales pertinentes. Uno de los principales obstáculos que entorpecen la participación de numerosas comisiones nacionales todavía reside en sus capacidades, que deberán ser considerablemente reforzadas. Además del personal calificado pertinente en cada uno de los

ámbitos de competencia de la UNESCO, de un mecanismo apropiado para garantizar la estabilidad de sus secretarías, así como el alcance intersectorial y un papel reconocido en el plano nacional, habrá que seguir aportando un apoyo adecuado a las comisiones nacionales. Parece esencial a este respecto una mayor labor de sensibilización de los gobiernos de los Estados Miembros a la necesidad de incrementar las posibilidades de acción de las comisiones nacionales y fortalecer la formación y la creación de capacidades. Seguirán aplicándose planteamientos innovadores en el campo de la formación, en el marco de programas a largo plazo (y no como una serie de actividades esporádicas), centrándose en las necesidades reales de las comisiones nacionales y mediante planes de tutoría y alianzas entre comisiones nacionales de distintas regiones. Se empezará pues, como medida prioritaria, con una evaluación global y un inventario de las capacidades y competencias de que disponen las comisiones nacionales, la elaboración de materiales de formación y guías prácticas sobre los procesos comunes de las Naciones Unidas en los países, así como el examen de "La Arquitectura de las Comisiones Nacionales para la UNESCO" y de las "Directrices para la interfaz y la cooperación entre las oficinas de la UNESCO fuera de la Sede y las Comisiones Nacionales para la UNESCO", a fin de adaptarlas al marco de la reforma del sistema de las Naciones Unidas a nivel de los países.

79. Las comisiones nacionales de los países desarrollados y que disponen de recursos abundantes deberán también desempeñar un papel en lo tocante a la reforma del sistema de las Naciones Unidas a nivel de los países y a la estrategia global de descentralización de la UNESCO. Deberán estrechar sus vínculos con los ministerios, en sus respectivos países, que se ocupan de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) a fin de promover los ideales y programas y proyectos prioritarios de la UNESCO. Podrían también preparar iniciativas y programas de formación encaminados a fortalecer las capacidades de las comisiones nacionales en los países en desarrollo y recabar fondos para ello, como han empezado ya algunas a hacerlo, en particular las comisiones nacionales de Alemania y España.

80. En lo tocante a la "familia" de la UNESCO en un sentido amplio y a los demás asociados en el plano nacional, su papel de asociados esenciales para la promoción de los valores y las normas de la UNESCO ha quedado claramente reconocido. Tanto las Cátedras UNESCO como los comités nacionales de la UNESCO de los distintos programas intergubernamentales, así como las ONG nacionales y las organizaciones de la sociedad civil, deberán ser consultados por las oficinas fuera de la Sede para la elaboración de los programas comunes de las Naciones Unidas en los países y participar en la aplicación de éstos, según los casos y las capacidades y competencias, que pueden ser muy distintas. Cuando sea posible, las comisiones nacionales deberán tratar de desempeñar un papel de coordinación en este sentido. Se intentará también que los miembros de la "familia" en un sentido amplio aporten una contribución para la promoción y la recaudación de fondos en el plano local. Entre los ejemplos de cooperación fructífera y de prácticas idóneas, cabe mencionar la asignación por el Centro UNESCO del País Vasco de 120 jóvenes voluntarios vascos altamente calificados en 45 oficinas fuera de la Sede de la UNESCO durante estos últimos diez años, así como la cooperación entre el Comité de Enlace ONG-UNESCO y la Oficina de la UNESCO en Santiago para llevar a cabo un análisis de las consecuencias de la crisis económica en los procesos de la Educación para Todos en América Latina. Se estima que el establecimiento de inventarios de los asociados nacionales de la sociedad civil relacionados con las ONG que mantienen relaciones oficiales con la UNESCO, así como la sensibilización de esos interlocutores respecto de la reforma de las Naciones Unidas en los países, son actividades prioritarias para fortalecer las relaciones entre esas organizaciones y asociados y las oficinas fuera de la Sede y las comisiones nacionales. En cuanto a estas últimas, son muchas las que tienen todavía que desarrollar su capacidad de establecer conexiones con la sociedad civil.

IV. POSIBLES AJUSTES DE LA RED DE OFICINAS FUERA DE LA SEDE DE LA UNESCO

IV.1 Síntesis de los principales problemas por resolver

81. En los análisis expuestos en las Partes II y III se ponen de relieve varios problemas fundamentales que es necesario resolver, puesto que afectan a la eficacia y eficiencia de la actual red de oficinas fuera de la Sede por lo que se refiere a la ejecución de programas y proyectos, comprendidos aquellos que se realizan conjuntamente con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas. Pueden agruparse en dos grandes categorías, la primera relacionada con los recursos humanos y la segunda con cuestiones estructurales, como se resume a continuación.

82. Problemas relativos a los recursos humanos:

- la red sobre el terreno sigue padeciendo escasez de recursos humanos;
- no todas las oficinas multipaís disponen de funcionarios del Cuadro Orgánico financiados con cargo al Programa Ordinario en todas las esferas de competencia de la UNESCO (es decir, equipos pluridisciplinarios);
- los perfiles de los funcionarios del Cuadro Orgánico de las oficinas temáticas regionales no reflejan la diversidad de las competencias especializadas correspondientes a las prioridades de la UNESCO;
- se necesitan especialistas del programa de más alto nivel en todos los tipos de oficinas a fin de afianzar las competencias de la UNESCO en sus campos de acción;
- los puestos de Administrador Nacional se encuentran en niveles subalternos y conllevan tareas y responsabilidades que corresponden a categorías superiores; es menester armonizarlos con los de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas;
- se precisa una asistencia de alto nivel para los directores y jefes de oficinas fuera de la Sede;
- los grados concedidos a los oficiales administrativos no son acordes con las responsabilidades que se les asignan ni coinciden con los grados aplicados en otros organismos del sistema de las Naciones Unidas. Se considera que esto constituye un riesgo permanente para la Organización;
- hay una grave escasez de personal del Cuadro de Servicios Generales en los puestos financiados con cargo al Programa Ordinario;
- la escasez de recursos humanos obliga a las oficinas fuera de la Sede a contratar a numerosos empleados temporales, a menudo durante largos periodos, lo que constituye una gran desventaja para la Organización y pone en peligro algunas funciones básicas (por ejemplo, información pública, administración).

83. Todos los problemas relativos a los recursos humanos antes mencionados tienen repercusiones directas en la calidad de las actividades y los proyectos sobre el terreno y en la capacidad de movilizar recursos adicionales en beneficio de los Estados Miembros, así como en la credibilidad técnica general de la Organización. Las oficinas regionales no pueden aprovechar todo su potencial en calidad de reservas de especialistas que proporcionan asistencia técnica de expertos a las oficinas multipaís y nacionales. También están limitadas en el cumplimiento de sus funciones básicas, institucionales y de centro de intercambio de información. La escasez de recursos humanos impide establecer funciones como el análisis de políticas y el seguimiento y la evaluación, que son esenciales para la concepción y ejecución racionales de programas y

proyectos y para la difusión de prácticas ejemplares. Como la estrategia de aplicación de la movilidad geográfica sólo se ha aprobado recientemente (véase el párrafo 35 *supra*), aún no se dispone de elementos significativos para evaluar los efectos que tiene la rotación obligatoria de los funcionarios internacionales en los recursos humanos sobre el terreno.

84. Problemas estructurales:

- las oficinas que tienen un doble mandato, multipaís y regional, no pueden ejercer de un modo igualmente satisfactorio ambos tipos de responsabilidades;
- la complejidad de las relaciones jerárquicas no propicia una cabal rendición de cuentas sobre el programa y la gestión.

85. Las diversas deficiencias y dificultades programáticas expuestas en las secciones anteriores (en relación con la coherencia del programa, la necesidad de fijar prioridades y de centrarse más en los Países Menos Adelantados y las prioridades globales de la UNESCO, y las actividades y los enfoques pluridisciplinarios) tienen esencialmente su origen en el actual sistema de relaciones jerárquicas.

86. El marco experimental de descentralización del Sector de Educación tenía por objeto garantizar una rendición de cuentas cabal sobre el programa subsanando las deficiencias del sector en la Sede a fin de proporcionar un respaldo adecuado y realizar un seguimiento apropiado. A tal efecto, se delegó en las oficinas regionales de educación una función de supervisión principal en lo que respecta a la planificación, presupuestación y gestión regionales del programa de educación, aprovechando así de modo óptimo su considerable ventaja en términos de competencias, conocimiento de los problemas regionales de la educación y proximidad del nivel de ejecución. No obstante, aún no se han obtenido los resultados esperados, sobre todo debido a la escasez de competencias de alto nivel en algunas oficinas regionales, que restringe su capacidad y legitimidad en el cumplimiento de las responsabilidades adicionales delegadas y nutre una resistencia al cambio. Como consecuencia, en esta etapa, no todos los directores de las oficinas regionales de educación han podido afirmar plenamente su autoridad¹³. En cualquier caso, la finalidad de este modelo no era resolver la cuestión de las complejas y múltiples relaciones jerárquicas del programa.

87. Ahora bien, en la medida en que este modelo puede mejorar el seguimiento y la rendición de cuentas por sector del programa, el Sector de Ciencias Exactas y Naturales podría aplicarlo puesto que tiene oficinas temáticas de ciencias en todas las regiones. No puede reproducirse en lo inmediato en los otros tres sectores por diversas razones: el Sector de Cultura sólo tiene una oficina regional, y el Sector de Comunicación e Información no tiene ninguna, y sus asesores regionales o subregionales no pueden ejercer esas funciones de supervisión habida cuenta de su grado y del hecho de que no cuentan con el respaldo de equipos sólidos. Esta última observación también se aplica al Sector de Ciencias Sociales y Humanas. Sin embargo, de conformidad con los resultados del reciente (2007) examen de los Grandes Programas II y III (Ciencias exactas y naturales y Ciencias sociales y humanas)¹⁴, podría contemplarse la posibilidad de ampliar la competencia de las oficinas regionales de ciencias para que incorporen las ciencias sociales y humanas. No obstante, las oficinas fuera de la Sede seguirían teniendo cinco líneas jerárquicas programáticas distintas, lo que contribuye a la dificultad de lograr un enfoque holístico del programa e impulsar la acción interdisciplinaria. Dicha acción es cada vez más necesaria en el marco de la reforma de las Naciones Unidas en los países, y la UNESCO ocupa un lugar

¹³ La Oficina de Bangkok es, hasta la fecha, la oficina regional de educación que mejor ha logrado aplicar el modelo de descentralización responsable del Sector de Educación. Ello se debe esencialmente al gran número de consultores altamente cualificados empleados de forma permanente por la Oficina, que le permite proporcionar a las oficinas multipaís y nacionales de la región la asistencia técnica que necesitan.

¹⁴ Ref. documento 34 C/13 y Resolución 34 C/55.

excepcional para llevarla a cabo, dada la diversidad de sus esferas de competencia, que todas contribuyen al desarrollo. Conciliar la lógica sectorial vertical en el nivel central y en las oficinas temáticas regionales con la función intersectorial de las oficinas multipaís y nacionales es el reto más importante para lograr una simplificación de las relaciones jerárquicas programáticas que permita una rendición de cuentas cabal y favorezca la coherencia y concentración del programa, así como un enfoque interdisciplinario más resuelto sobre el terreno.

IV.2 Principios conceptuales

88. El examen de la estrategia de descentralización confirmó que el asesoramiento sobre políticas y la asistencia prestada a la ejecución de los correspondientes planes y estrategias, así como el fortalecimiento de capacidades conexas, siguen siendo las principales modalidades de acción de la UNESCO, ya sea en el marco de las iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas para el desarrollo o en cumplimiento del mandato normativo mundial de la Organización. También se señaló la creciente demanda en materia de asesoramiento y conocimientos técnicos y especializados y la fuerte expectativa de los Estados Miembros de que la Organización se oriente hacia una participación más operacional con una variedad más amplia de actividades preliminares, como los análisis sectoriales, las estadísticas, el seguimiento, la definición de indicadores de referencia y la evaluación, en lugar de actuar principalmente como proveedor de servicios, y hacia una asistencia acrecentada a la ejecución de proyectos de desarrollo en el ejercicio de esas funciones. La función de laboratorio de ideas sigue siendo sumamente pertinente en este sentido, al aportar análisis basados en datos concretos que ayudan a determinar lo que da resultado y lo que no, y a facilitar la definición de orientaciones para la acción. Ello requiere el fortalecimiento de las capacidades analíticas y de formulación de políticas y sólidas herramientas de gestión del conocimiento.

89. Los principios generales que guían los ajustes al planteamiento de la UNESCO en materia de descentralización dimanan del análisis del contexto actual y de las perspectivas, y son los siguientes:

- a) velar por la máxima calidad de las contribuciones técnicas y la plena rendición de cuentas sobre la ejecución del programa;
- b) reconocer los nuevos retos derivados de la reforma de las Naciones Unidas en los países y adaptarse a ellos atendiendo directamente las prioridades y necesidades de los países tal como se enuncian en los planes y estrategias nacionales de desarrollo, los MANUD y otros documentos de programación común;
- c) resolver los principales problemas que plantean la estrategia y el sistema de descentralización actuales;
- d) preservar los numerosos aspectos positivos del sistema actual, en especial manteniendo un enfoque regional, considerado como una de las ventajas comparativas de la Organización sobre el terreno, así como las estructuras subregionales a fin de acrecer el apoyo a los esfuerzos que realizan los Estados Miembros en pro de la integración.

90. También se estima esencial que el sistema descentralizado modificado responda a distintas necesidades en las diversas fases de la planificación y la conceptualización, la movilización de recursos, la ejecución, el seguimiento y la evaluación, y garantice un apoyo y control de calidad constantes. Por consiguiente, la estructura de la red de unidades fuera de la Sede debe adaptarse a los objetivos y necesidades cambiantes del programa, y contar con una arquitectura que comprenda una presencia regional, subregional y en los países, sostenible por lo que hace a la relación costo-eficacia de las entidades sobre el terreno, y un mejor sistema de relaciones jerárquicas entre ellas. Además, se deberá prestar especial atención a los recursos humanos sobre el terreno. La mejora de la calidad y la eficacia, la prestación de un asesoramiento sobre

políticas acertado, la concepción y aplicación de los consiguientes planes y estrategias, el fortalecimiento de las capacidades y la aptitud de la Organización para dirigir de modo responsable los procesos comunes de planificación y ejecución a nivel de los países en sus esferas de competencia, todos estos objetivos dependerán de la calidad de los recursos humanos disponibles.

IV.3 Opciones y modalidades

91. Los principios conceptuales expuestos anteriormente se reflejan mejor en las medidas concretas e hipótesis siguientes, que se agrupan según cuatro criterios principales, a partir de los cuales se podrán evaluar las posibles opciones:

- i) Mejora de la calidad de la ejecución, mediante: a) una masa crítica de especialistas, es decir, que los puestos del Cuadro Orgánico de alto nivel tengan perfiles diversos y reflejen las principales prioridades de la UNESCO en todas sus esferas de competencia; b) un mayor aprovechamiento de las competencias nacionales de alto nivel (Administradores Nacionales (NPO)); c) mecanismos flexibles para la movilización a corto plazo en los países de las competencias necesarias; d) un refuerzo general del personal financiado con cargo al Programa Ordinario, para todas las funciones de las oficinas fuera de la Sede (gestión, administración, elaboración y ejecución del programa, y servicios generales de apoyo) y en todos los niveles de responsabilidad; y e) apoyo a las respuestas a situaciones posteriores a crisis o desastres (PCPD) en un nivel cercano a la ejecución. Se parte de la hipótesis de que el grado de descentralización del personal del Cuadro Orgánico relacionado con el programa no debe ser el mismo en todos los sectores de la UNESCO. Dado que esto depende de las particularidades de los programas y prioridades de cada sector y de su base general de recursos, también se deben tomar en cuenta los ámbitos prioritarios de desarrollo de los Estados Miembros en las esferas de la UNESCO y el liderazgo que se ha otorgado a la Organización en relación con temas específicos y las metas de desarrollo acordadas internacionalmente. También se supone que la creación de puestos de apoyo con cargo al Programa Ordinario reducirá la contratación de personal temporal y disminuirá los riesgos inherentes a la contratación temporal a largo plazo. Por último, se da por sentado que la aplicación de la movilidad geográfica contribuirá en parte a satisfacer las necesidades sobre el terreno.
- ii) Mejora de la coherencia del programa sobre el terreno, mediante: a) mecanismos de coordinación comunes a todos los sectores del programa para preparar las contribuciones a los documentos C/5 y los planes de trabajo bienales; b) un refuerzo de las capacidades analíticas y normativas y la función conexas de gestión de conocimientos y difusión de prácticas idóneas; y c) un seguimiento y evaluación constantes de las actividades, los programas y los proyectos. La hipótesis es que, sea cual sea la estructura sobre el terreno que se aplique, ésta deberá facilitar el desempeño de las funciones globales, que incluyen trabajar con varias partes interesadas y asociados en el plano internacional y sobre el terreno (como es el caso, por ejemplo, de la Educación para Todos); así pues, la Sede seguiría ejerciendo la coordinación global mundial y proporcionando orientación e impulso, y las entidades sobre el terreno se encargarían de la coordinación adecuada con los asociados y partes interesadas, en sus niveles.
- iii) Mejora del entorno de control, mediante: a) la mejora de las relaciones jerárquicas entre las entidades sobre el terreno; y b) el establecimiento de funciones de apoyo administrativo y financiero y supervisión en el plano regional. Además de que esta segunda medida ajustaría las actividades de la UNESCO a las prácticas de otros organismos de las Naciones Unidas y facilitaría su participación en los procesos conexos de aumento de la coherencia de todo el sistema, se supone que, con el nivel

actual de descentralización, se ha llegado a un punto en que la eficacia en función de los costos del apoyo y la supervisión centralizados disminuye progresivamente; esta tendencia se acentuará con el aumento del grado de descentralización que se necesita para mejorar la pertinencia de la UNESCO sobre el terreno.

- iv) Mejora de la arquitectura de la red de oficinas fuera de la Sede con la adopción de una estructura de tres niveles que aporte una presencia regional, subregional y nacional; esta última se llevará a cabo bajo la forma de oficinas bien equipadas o componentes de la UNESCO en los equipos de las Naciones Unidas en los países, financiados con cargo al Programa Ordinario, o delegaciones encargadas de proyectos íntegramente financiadas con recursos extrapresupuestarios. En principio, los componentes de la UNESCO en los equipos se clausurarían paulatinamente y serían reemplazados por delegaciones encargadas de proyectos, una vez que estén asegurados importantes recursos extrapresupuestarios. Lo ideal, sin embargo, sería que los componentes de la UNESCO en los Países Menos Adelantados (PMA) más importantes fueran reemplazados por oficinas nacionales. Se supone que, aunque la presencia de la UNESCO en los países resulte positiva en aquéllos en que pueda ser eficaz, se debe dar la máxima prioridad a ampliarla en los PMA. Se supone también que, en lo tocante a la eficacia en función de los costos de las entidades sobre el terreno, la forma que adopten dichas entidades debe estar condicionada a la proporción de recursos extrapresupuestarios en relación con los fondos del Programa Ordinario y a sus respuestas programáticas a las necesidades cambiantes de los Estados Miembros, que deben ser objeto de evaluaciones internas periódicas.

92. Habida cuenta de la necesidad de que las estructuras sobre el terreno se adapten al nuevo contexto de las Naciones Unidas, y de que se materialicen los constantes esfuerzos encaminados a racionalizar la estructura descentralizada, se han considerado y analizado varias opciones para el ajuste de esas estructuras, sobre la base de los criterios mencionados anteriormente. Se cuantificaron sus costos utilizando una herramienta informática de simulación creada por la Secretaría para manejar los complejos datos necesarios, cuyo núcleo está constituido por una base de datos Microsoft Access que contiene todos los datos financieros y administrativos de la actual red sobre el terreno. Esta herramienta facilita el cálculo de las consecuencias financieras de cualquier cambio en la red sobre el terreno, utilizando los gastos de personal estándar y otros gastos medios, cuya cuantía se ha determinado para este propósito. El instrumento puede generar informes con diversos niveles de agregación. Los costos fueron calculados sobre la base de: a) gastos recurrentes compuestos por los gastos de personal, gastos de funcionamiento (funcionamiento y mantenimiento de las oficinas) de las entidades sobre el terreno y otros gastos de apoyo; y b) gastos iniciales de transformación, que corresponden a gastos que se efectúan una sola vez y están relacionados con la contratación de personal nuevo o la rotación del personal ya contratado a entidades fuera de la Sede (viajes reglamentarios del personal y sus familias, gastos de mudanza de los efectos personales y otras prestaciones), así como con el cese del servicio de personal local cuando se modifique la naturaleza de una entidad sobre el terreno y se reduzca su tamaño.

Opción 1

93. Esta opción tiene por finalidad seguir reforzando la red existente de oficinas fuera de la Sede, especialmente en vista de algunas de las principales cuestiones que, según el segundo examen de la descentralización, han dificultado la aplicación de ciertas conclusiones y recomendaciones del primer examen. La opción no supone una modificación de la estructura y las funciones actuales, aparte de que se reconoce que la presencia en los países es una característica permanente y no excepcional, y de algunos ajustes a las relaciones jerárquicas actuales.

94. Relaciones de subordinación

- i) Al igual que en el caso de las oficinas regionales de educación, se encomendará una función de supervisión principal en lo que respecta a la planificación, presupuestación y gestión regionales del programa de ciencias exactas y naturales y el de ciencias sociales y humanas a las oficinas regionales de ciencias, cuyo ámbito de competencia se ampliará.
- ii) Se asignará a las oficinas multipaís una función oficial de supervisión de oficinas nacionales más pequeñas en los países a los que atienden. Estas oficinas proporcionarán apoyo a la planificación, el seguimiento y la ejecución de los programas y presentarán los correspondientes informes a las oficinas regionales de educación y ciencias y a los dos sectores interesados en la Sede. Además, ejercerán una supervisión de las finanzas y la administración y brindarán apoyo al respecto.
- iii) Asimismo, todos los sectores delegarán en los directores de las oficinas regionales la responsabilidad de coordinar las contribuciones de las oficinas fuera de la Sede de cada región a los documentos C/5, lo cual acabará con el actual enfoque fragmentado y simplificará el proceso.

95. Descripción de las medidas de refuerzo

- i) Fortalecimiento de los recursos humanos de las oficinas multipaís, así como de las oficinas temáticas de educación y ciencias (ciencias exactas y naturales y ciencias sociales y humanas).
 - a) Para los dos tipos de oficinas, lo anterior supone:
 - incrementar el número de puestos del Cuadro Orgánico de alto nivel, en distintos grados para cada sector del Programa de la UNESCO y proporcionalmente al número de países de los que se ocupan;
 - aumentar el personal de apoyo al programa;
 - mejorar el Cuadro Orgánico en las unidades administrativas y velar por una separación completa de las funciones;
 - asignar personal financiado con cargo al Programa Ordinario a la función de información pública, que no se ha previsto aún (véase el párrafo 53).
 - b) Para las oficinas regionales, lo anterior también supone:
 - crear puestos de directores adjuntos (de categoría D-1 en las oficinas regionales de educación de Asia y el Pacífico y África y de categoría P-5 -con ese cargo- en otras oficinas regionales), para coordinar más concretamente las actividades del programa;
 - contratar personal calificado para cumplir las funciones de coordinación reforzada y complementaria de los programas regionales y apoyo a éstos (véanse los puntos ii) y iii) siguientes);
 - crear un puesto del Cuadro Orgánico de alto nivel (P-5) del Sector de Ciencias Sociales y Humanas en cada oficina regional de ciencias, a fin de respaldar a su director en el cumplimiento de las nuevas responsabilidades relacionadas con los programas regionales de ciencias sociales y humanas.

- c) En las oficinas que actualmente tienen un doble mandato de oficina multipaís y oficina regional se disocian las dos funciones: el director adjunto se encarga de las actividades del grupo de países con un equipo especial pluridisciplinario de especialistas del programa.
- ii) Fortalecimiento de la capacidad analítica y normativa y de la función de gestión de conocimientos de las oficinas de educación y ciencias.
- iii) Creación de dos funciones centrales de coordinación y apoyo en el plano regional, relacionadas con el seguimiento y la evaluación y las situaciones posteriores a crisis o desastres (PCPD), en las oficinas regionales de educación.

- iv) Establecer 20 nuevos componentes de la UNESCO en los equipos de las Naciones Unidas en los Países Menos Adelantados (PMA), dotados de personal internacional de categoría adecuada (P-4)¹⁵, de los cuales 17 se crearán en África y 3 en la región de Asia y el Pacífico. Esto aumentará la presencia de la UNESCO en los países, como se indica en el Cuadro 17. Este incremento reviste especial importancia en África, donde la Organización estará presente en 37 de sus 46 Estados Miembros (es decir en un 80% del territorio). Además, duplicará su presencia en los PMA en todo el mundo, que ascenderá a un 82%.

Cuadro 17 – Presencia en los países

Región	Oficinas actuales (se excluyen las oficinas de enlace)	Delegaciones actuales nanciadas con cargo al Programa Ordinario	Opción 1 (oficinas y componentes de equipos)
AFR	15	5	37
APA	14	1	18
ARAB	8	-	8
LAC	11	1	12
EUR	3	-	3
	51	7	78
		58	78

- v) Fortalecimiento de la Oficina de la UNESCO en Addis Abeba como enlace con la Comisión de la Unión Africana y creación de una oficina de enlace con la Comisión Europea en Bruselas. La primera medida se debe a la prioridad concedida a África y al gran número de iniciativas y programas de la Unión Africana que corresponden a las esferas de competencia de la UNESCO. Con la segunda medida se busca imprimir más dinamismo a la movilización de fondos, como ha sucedido con muchos otros organismos de las Naciones Unidas que han creado desde hace tiempo oficinas de enlace con la Unión Europea.
- vi) Creación de una partida presupuestaria para financiar un sistema flexible de adscripciones especiales a corto plazo (3 a 12 meses), que permitirá enviar personal experimentado de las oficinas multipaís, las oficinas regionales, la Sede o los institutos de categoría 1 a los países, de acuerdo con las necesidades específicas. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos (HRM) está elaborando un proyecto para este sistema; por su parte, el presupuesto previsto corresponde a una media de 60 misiones especiales por bienio (la estimación se basa en la adscripción de personal de categoría P-4 por una duración de cuatro meses).

96. De resultados de todas las medidas mencionadas, y como se muestra en el Cuadro 18, se crean 256 puestos adicionales sobre el terreno con cargo al Programa Ordinario, de los cuales un 73,5% está relacionado con la ejecución del programa, y se reduce el peso relativo de la gestión y los servicios generales de apoyo. También se logra un incremento de 54,5% del personal internacional de alto nivel relacionado con el Programa (véase el Cuadro 19), así como un mayor aprovechamiento de las competencias nacionales, como lo demuestra el aumento del número de Administradores Nacionales, que representa actualmente el 27,6% del total del

¹⁵ Cabe señalar que el personal actual está compuesto por Administradores Nacionales de nivel subalterno (véase el párrafo 56).

personal nacional e internacional vinculado al Programa, comparado con el 26,2% en el documento 34 C/5. Además, se reduce el peso relativo de la administración y los servicios generales de apoyo.

Cuadro 18 – Refuerzo cuantitativo

Funciones	34 C/5	Opción 1
Programa y gestión	68,8%	73,5%
Administración	18,7%	15,6%
Servicios generales	12,5%	10,9%
Personal total	663	919
Diferencia		+ 256

Cuadro 19 – Refuerzo cualitativo

Puestos internacionales relacionados con el programa	34 C/5	Opción 1	Diferencia
Total de D y P	253	349	+ 96 (+37,9%)
D+P5+P4	145	224	+ 79 (+54,5%)
% D+P5+P4	57,3 %	64,2%	

97. Análisis de la Opción 1 – Ventajas e inconvenientes

- i) Ventajas: En la medida en que complementa el sistema existente y no introduce ningún cambio significativo en la composición actual de la red de oficinas fuera de la Sede, la aplicación de esta opción no plantearía mayores problemas, ni internamente ni ante los Estados Miembros que albergan oficinas sobre el terreno. Las oficinas regionales y multipaís podrán ejercer las nuevas responsabilidades que se les hayan encomendado ya que se reforzarán sus capacidades técnicas y administrativas. Al cumplir con el primer criterio (véase el párrafo 91, apartado i)), esta opción incrementará la capacidad de respuesta a las necesidades de los países y la calidad de la elaboración y ejecución de programas y proyectos, y mejorará la rendición de cuentas sobre el programa y las respuestas coordinadas en situaciones posteriores a crisis o desastres (PCPD) en el ámbito de la educación, que es la mayor esfera de competencia descentralizada de la UNESCO. Se ciñe en gran medida al segundo criterio (véase el párrafo 91, apartado ii)), ya que se reforzará la coherencia del programa, especialmente por lo que respecta a la preparación de los documentos C/5 y al seguimiento y la evaluación en el campo de la educación. Satisface en parte el tercer criterio relativo a la mejora de los mecanismos de control (véase el párrafo 91, apartado iii)), en cuyo marco la autoridad programática se delega en las oficinas regionales de educación y ciencias y se asigna a las oficinas multipaís la supervisión de oficinas nacionales más pequeñas, disminuyendo así los riesgos que presentan actualmente debido al carácter limitado de sus capacidades técnicas y administrativas. También se ajusta en gran medida al cuarto criterio (véase el párrafo 91, apartado iv)) con una estructura en tres niveles y una mayor presencia a nivel nacional en los Países Menos Adelantados. Además, la adaptación al nuevo sistema no requiere ningún cambio cultural complejo de las mentalidades, aunque es posible que algunos jefes de oficinas sean renuentes a las nuevas relaciones jerárquicas. Por consiguiente, puede ponerse en práctica con mayor rapidez (a reserva de las consideraciones en materia de costos).
- ii) Inconvenientes: Si bien la modificación de las relaciones jerárquicas mejorará el funcionamiento de la red actual de oficinas fuera de la Sede en tres de las cinco esferas de competencia de la Organización, el sistema de relaciones jerárquicas seguirá siendo complejo, los procesos seguirán siendo engorrosos y quedará por resolver la optimización del marco de supervisión. Si se mantienen en su estado actual todas las unidades fuera de la Sede, esta opción no permitirá aplicar cabalmente el enfoque de la eficacia en función de los costos (véase el párrafo 91, apartado iv)). Por último, la función de la UNESCO en el plano regional no será consonante con la de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas, lo cual no facilitará la coherencia a nivel del sistema.

98. En el contexto de esta opción podría contemplarse una medida suplementaria que, aunque sea onerosa, permitiría empezar a subsanar algunos de los inconvenientes antes mencionados. Guarda relación con el objetivo inicial de la estrategia de descentralización enunciado en 2000-2001 según el cual, en el marco del enfoque “en dos niveles”, se establecerían en las regiones competencias sectoriales en los cinco ámbitos del programa (oficinas regionales o asesores regionales). A este respecto, cabe recordar que, entre las conclusiones del primer examen de la descentralización, se subrayaron las dificultades que planteaba la aplicación de este planteamiento, debido a la escasez de recursos, especialmente en sectores del programa de menor dimensión. En consecuencia, por ejemplo, se suprimieron las oficinas regionales de comunicación (adsritas a las oficinas de Quito y Nueva Delhi), y el mantenimiento a largo plazo de la Oficina Regional de Cultura en La Habana se condicionó a que un examen complementario fuera favorable. Los asesores regionales tampoco se renovaron sistemáticamente y, por ejemplo, se estudió la posibilidad de crear una red de coordinadores regionales del Sector de Cultura (pero no ha quedado demostrada aún su utilidad, desde el punto de vista de la credibilidad ante las autoridades gubernamentales de los interlocutores que se encuentran sobre el terreno). No obstante, si se considera que se deben perseguir los objetivos iniciales de la estrategia de descentralización, es necesario reexaminar la cuestión de la existencia de oficinas regionales “temáticas” sectoriales en las cinco esferas del programa. Es evidente que, para fortalecer la imprescindible coordinación intersectorial de las actividades programáticas sobre el terreno, los directores de las oficinas multipaís desempeñarán un papel esencial (siempre que reciban una sustancial formación complementaria con miras a la aplicación de enfoques holísticos), e incumbirá a la Sede una función clara y vital a este respecto, bajo la responsabilidad directa del Subdirector General de la Oficina de Planificación Estratégica (ADG/BSP) y el Director General, pero se podría alcanzar la meta de mejorar la rendición de cuentas sobre el terreno en la ejecución de los programas de Cultura y Comunicación e Información creando cinco nuevas oficinas regionales temáticas:

- dos nuevas oficinas regionales de cultura: una para África y los Estados Árabes y una para Asia y el Pacífico (APA) (se ha concluido en el marco de este segundo examen de la descentralización que la Oficina Regional de Cultura en La Habana ha mejorado en diversos aspectos y debe mantenerse);
- tres nuevas oficinas regionales de CI: una para África y los Estados Árabes, una para Asia y el Pacífico y una para América Latina y el Caribe.

De este modo se reducirían aún más las complejas relaciones jerárquicas actuales de las oficinas multipaís y nacionales. Esta hipótesis entrañaría costos adicionales al establecer estas estructuras funcionales regionales sobre la base de la situación actual de la Oficina de La Habana, a la que se añadiría un puesto suplementario del Cuadro Orgánico de alto nivel (P-5). Los costos adicionales conexos ascenderían a unos 13.500.000 dólares estadounidenses.

99. Los gastos recurrentes de esta opción son de 194.700.000 dólares estadounidenses, que se desglosan en el Cuadro 23 *infra* y representan un aumento de 49.100.000 dólares en comparación con el 34 C/5. El gasto correspondiente a la transformación, que se efectuaría una sola vez, sería de 4.700.000 dólares. Si se escogiera la hipótesis que figura en el párrafo 98, los gastos recurrentes de esta opción se incrementarían en 13.500.000 dólares estadounidenses.

Opción 2

100. Además de reforzar los recursos humanos sobre el terreno, esta opción consiste en establecer oficinas regionales multisectoriales en lugar de las actuales oficinas regionales temáticas, que se suprimirían; introduce una coordinación regional adicional, funciones de apoyo y supervisión, y modifica la red actual de oficinas fuera de la Sede para convertirla en una estructura jerárquica en tres niveles (como en la Opción 1) con relaciones de subordinación mejoradas y simplificadas y una rendición de cuentas más eficaz.

101. Relaciones de subordinación

- i) Se asignan funciones de supervisión directa a los directores de oficinas regionales, con respecto a cuestiones programáticas, financieras y administrativas. En relación con las cuestiones programáticas, cuentan con el apoyo de un director adjunto responsable de la coordinación del programa, comprendidos los enfoques interdisciplinarios, y recurren a competencias sectoriales especializadas de alto nivel que estarán disponibles en sus oficinas. Para la gestión de los recursos financieros y humanos, se apoyarán en la correspondiente estructura regional que se establecerá en sus oficinas, bajo la dirección de un oficial administrativo superior. Las oficinas fuera de la Sede responderán directamente ante los directores de oficinas regionales, mientras que éstos rendirán cuentas a todos los subdirectores generales del programa y a los servicios centrales interesados de la Sede. En aras de una interrelación adecuada con la Sede, especialmente para garantizar que las actividades y la gestión general sobre el terreno sean coherentes con los objetivos globales y los planes del programa así como con las políticas, normas y procedimientos administrativos, los directores de las oficinas regionales serán miembros del personal directivo de la UNESCO y participarán en las reuniones de la Dirección General y del Colegio de Subdirectores Generales (mediante teleconferencias o en forma presencial).
- ii) Al igual que en la Opción 1, se asigna a las oficinas subregionales una función oficial de supervisión en cuanto a los aspectos programáticos y administrativos de las oficinas nacionales más pequeñas con sede en Estados Miembros a los que atienden, y se les encomienda proporcionar apoyo a la planificación, el seguimiento y la ejecución del programa y presentar los consiguientes informes a las oficinas regionales.

102. Descripción de las modificaciones estructurales

- i) Se establecen oficinas regionales pluridisciplinarias en cuatro regiones (África, Estados Árabes, Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe). Ninguna de ellas tendría otras responsabilidades paralelas (de alcance subregional o nacional).
- ii) El número de oficinas subregionales establecidas se ajustará a fin de que corresponda con mayor exactitud a las agrupaciones subregionales existentes, con lo que es probable que se logre una reducción, puesto que cada una de ellas atenderá a un mayor número de Estados Miembros que las actuales oficinas multipaís. En esta etapa, se prevé que se establecerían unas 16 oficinas subregionales de esta índole. Las actuales oficinas multipaís que no se transformen en nuevas oficinas subregionales (unas ocho) se convertirán por regla general en oficinas nacionales o, en los casos en que no sean eficaces en función de los costos, en componentes de la UNESCO en los correspondientes equipos de las Naciones Unidas en los países.
- iii) Dependiendo de su eficacia en función de los costos, las actuales oficinas nacionales se mantendrán como tales o se transformarán en componentes de la UNESCO en los correspondientes equipos de las Naciones Unidas en los países.
- iv) Los tres tipos de oficinas se organizarán en una estructura jerárquica y la terminología (esto es, oficinas regionales, subregionales y nacionales) se armonizará con la de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas.

103. Descripción de las medidas de fortalecimiento

- i) Fortalecimiento de los recursos humanos en las oficinas subregionales y regionales de conformidad con lo expuesto en el párrafo 95 (apartados i), a) y b)), velándose por que los equipos pluridisciplinarios de las oficinas regionales incluyan personal de grado P-5 para encabezar cada una de las secciones temáticas.
- ii) Fortalecimiento de la función de gestión de los conocimientos y el establecimiento de capacidades analíticas y normativas, y de las funciones de seguimiento y evaluación y asistencia en situaciones posteriores a crisis o desastres (PCPD), en todas las esferas de competencia de la UNESCO, en las oficinas regionales.
- iii) Establecimiento en las oficinas regionales de una función de apoyo administrativo y supervisión en el plano regional.
- iv) Al igual que con la Opción 1, y además de transformar algunas oficinas existentes en componentes de la UNESCO en los equipos de las Naciones Unidas, se establecerán 20 de esos componentes en los equipos de las Naciones Unidas en los Países Menos Adelantados (PMA) (17 en África y 3 en la región de Asia y el Pacífico), con lo que se incrementará la presencia de la UNESCO en los países, como en el caso de la Opción 1 (véase el párrafo 96 iii)), esto es, en el 80% de los países africanos y en el 82% de los PMA en todo el mundo.
- v) Se establecen dos nuevas oficinas de enlace: una con la Comisión de la Unión Africana en Addis Abeba y la otra con la Comisión de la Unión Europea, en Bruselas.
- vi) Como en la Opción 1, se dedicará un presupuesto especial a adscripciones a corto plazo.

104. De resultados de todas las modificaciones y medidas de fortalecimiento antes mencionadas, la nueva red de oficinas sobre el terreno estará constituida por las entidades estructurales que se indican en el Cuadro 20 y supondrá una presencia de la UNESCO en 77 Estados Miembros (sin contar las 4 oficinas de enlace). Como se muestra en el Cuadro 21, lo anterior también dará lugar a 261 puestos adicionales sobre el terreno con cargo al Programa Ordinario, el 71,1% de los cuales estará relacionado con la ejecución del Programa, así como a una reducción del peso relativo de los servicios de gestión y administración y los servicios generales de apoyo. También se logrará un aumento de un 68% de los puestos internacionales de alto nivel del programa (véase el Cuadro 22). Se incrementará el aprovechamiento de las competencias nacionales, como lo demuestra el aumento del número de Administradores Nacionales, que representará un 33,3% del total del personal internacional y nacional vinculado al programa, en comparación con el 26,2% en el documento 34 C/5. Además, se reducirá el peso relativo de la administración y los servicios generales de apoyo.

Cuadro 20 – Entidades estructurales

Entidades	Cantidad
Oficinas regionales multidisciplinarias	4
Oficinas subregionales	16
Oficinas en los países	19
Representación en los países	38
Oficinas de enlace	4
	81

Cuadro 21 – Refuerzo cuantitativo

Funciones	34 C/5	Opción 2
Programa y gestión	68,8%	71,1%
Administración	18,7%	15,8%
Servicios generales	12,5%	9,7%
Apoyo regional a la administración		3,4%
Personal total	663	924
Diferencia		+261

Cuadro 22 – Refuerzo cualitativo

Puestos internacionales vinculados al programa	34 C/5	Opción 2	Diferencia
Total D+P	253	339	+86 (+34%)
D+P5+P4	145	243	+98 (+68%)
% D+P5+P4	57,3%	72%	

105. Análisis de la Opción 2 – Ventajas e inconvenientes

- i) Ventajas: Esta Opción es conforme a los principios conceptuales y los criterios y medidas conexos; mejora la capacidad de respuesta a las necesidades de los países, la calidad de la elaboración y ejecución de los programas y proyectos, la coherencia del Programa, el dispositivo general de control y la rendición de cuentas sobre el Programa y la gestión; además, garantiza una amplia presencia en los Países Menos Adelantados.
- ii) Inconvenientes: Puede resultar difícil lograr un consenso entre los grupos regionales sobre la cobertura de las oficinas subregionales, y es posible que algunos Estados Miembros no acepten fácilmente la transformación de las oficinas sobre el terreno que se encuentran en sus territorios, lo que se asemeja a los problemas que surgieron en 2000 y 2001 cuando se diseñó la red actual de oficinas fuera de la Sede (véase el párrafo 7). Existe el riesgo de que disminuya la notoriedad de la Organización en los países en los que se modifique la naturaleza de las entidades sobre el terreno actuales (cuando una oficina multipaís se convierta en oficina nacional o en componente del equipo de las Naciones Unidas en el país, o una oficina nacional se transforme en componente). Además, para la implantación de la nueva estructura será necesario un periodo de transición, durante el cual se tendrán que tomar las medidas adecuadas a fin de no interrumpir excesivamente la ejecución de los programas. Todavía no es posible prever la duración del periodo de transición debido a que, además del tiempo que se necesita para poner en marcha la nueva estructura, también se requiere un cambio cultural, con la consiguiente creación de confianza entre las oficinas regionales y otras entidades sobre el terreno, para que el nuevo sistema pueda funcionar eficaz y eficientemente. Otra dificultad estriba en la contratación de personal altamente cualificado y experimentado para llenar los puestos de directores de las oficinas regionales multidisciplinarias.

106. Los gastos recurrentes de esta Opción ascienden a 197,2 millones de dólares, como se detalla a continuación en el Cuadro 23, lo que representa un incremento de 51,6 millones de dólares en relación con el documento 34 C/5. Los gastos de transformación correspondientes, que se efectúan una sola vez, son de 8,2 millones de dólares.

Costos de las Opciones 1 y 2

107. En el Cuadro 23 se presentan los gastos detallados correspondientes a las dos opciones (sin tener en cuenta la hipótesis expuesta en el párrafo 98 que, en caso de ser escogida, aumentaría los gastos de la Opción 1 en 13,5 millones de dólares). La magnitud de los gastos recurrentes necesarios para reforzar la red actual de oficinas sobre el terreno y mejorar su funcionamiento, subsanando la mayor parte de los fallos que se han detectado (Opción 1), ponen de manifiesto hasta qué punto la Organización se ha visto limitada por el conjunto de restricciones presupuestarias en la aplicación de su estrategia de descentralización. La diferencia entre los gastos recurrentes de ambas opciones es menor, del orden de aproximadamente 5%, es decir que los gastos de la Opción 2 sobrepasan en 2,5 millones de dólares los de la Opción 1 (si se adopta la hipótesis del párrafo 98, la Opción 1 sería superior en 11 millones de dólares a la Opción 2).

Cuadro 23 –Costos detallados de las Opciones 1 y 2

		34 C/5 Aprobado		Opción 1		Opción 2	
		Cantidad	Miles de dólares	Cantidad	Miles de dólares	Cantidad	Miles de dólares
Gastos de personal	D2	6	2.922	6	2.922	6	2.922
	D1	34	14.889	36	16.265	28	12.505
	Jefes	15	5.836	14	5.432	13	5.070
	P	239	73.418	318	100.900	334	107.147
	NPO	74	8.349	114	13.217	155	18.793
	L	296	19.158	411	26.914	368	23.974
		663	124.572	899	165.650	904	170.411
Gastos de funcionamiento			17.482		18.435		16.213
Fondos comunes de apoyo	- Apoyo a la gestión para situaciones posteriores a crisis o desastres		600				
	- Apoyo administrativo para las actividades comunes de los equipos de las Naciones Unidas en los países		950				
	- Modalidad del 2% de los recursos del Programa		2.000				
			3.550				
Subtotal		663	145.604	899	184.085	904	186.624
Componente de los equipos de las Naciones Unidas en el país	Personal de categoría P			20	6.500	20	6.500
	Gastos de funcionamiento				1.120		1.120
					7.620		7.620
Adscripciones de corta duración					3.000		3.000
	Subtotal				10.620		10.620
Total general		663	145.604	919	194.705	924	197.244
Diferencia respecto del 34 C/5 Aprobado					+ 49.101	+51.640	
Diferencia entre las Opciones 1 y 2						+2.539	

108. Teniendo en cuenta los gastos actuales de la red sobre el terreno (145,6 millones de dólares), cualquiera que sea la Opción que se escoja, para llevar a cabo los cambios habrá que subsanar un importante déficit de financiación (que representa un gasto adicional de aproximadamente un 30% en relación con la situación actual), que consiste en:

- un gasto recurrente adicional de 49,1 millones de dólares (Opción 1) o 51,6 millones de dólares (Opción 2);
- un gasto de transformación, que se realiza una sola vez, de 4,7 millones de dólares (Opción 1) u 8,2 millones de dólares (Opción 2).

La mejor manera de subsanar el déficit de financiación consistiría en introducir paulatinamente los cambios en la red, de acuerdo con un esquema que abarcaría dos o tres bienios.

Subsanar el déficit de financiación para realizar los ajustes

109. Si los cambios se ejecutan paulatinamente en un periodo de dos o tres bienios, en función de los recursos disponibles y cualquiera que sea la opción que se escoja, se debe dar prioridad a la aplicación en África de todas las medidas de la Opción seleccionada, ya que este continente cuenta con el mayor número de PMA, a cuyas necesidades la UNESCO debe atender especialmente. Si se decide aplicar los cambios a lo largo de tres bienios, las medidas relativas a

las oficinas temáticas regionales o las oficinas regionales, dependiendo de la Opción escogida, deben constituir la segunda prioridad, con miras a mejorar las relaciones jerárquicas. En los Cuadros 24 y 25 se presentan posibles hipótesis de la aplicación de las Opciones 1 y 2, respectivamente. La hipótesis A se refiere a la aplicación en dos bienios y la hipótesis B en tres bienios (no se toma en cuenta la hipótesis del párrafo 98).

Cuadro 24 - Opción 1

	Primer bienio	Segundo bienio	Tercer bienio
Hipótesis A	Aplicación en África <ul style="list-style-type: none"> Gastos recurrentes: 24 millones de dólares Gastos de transformación: 1,4 millones de dólares ► Total: 25,4 millones de dólares	Aplicación en otras regiones <ul style="list-style-type: none"> Gastos recurrentes: 25,1 millones de dólares + Gastos recurrentes en África: 24 millones de dólares Gastos de transformación: 3,3 millones de dólares ► Total: 52,4 millones de dólares	Gastos recurrentes adicionales: 49,1 millones de dólares
Hipótesis B*	Aplicación en África <ul style="list-style-type: none"> Gastos recurrentes: 24 millones de dólares Gastos de transformación: 1,4 millones de dólares ► Total: 25,4 millones de dólares	Aplicación en las oficinas temáticas regionales en otras regiones <ul style="list-style-type: none"> Gastos recurrentes: 17,8 millones de dólares + Gastos recurrentes en África: 24 millones de dólares Gastos de transformación: 1,8 millones de dólares ► Total: 43,6 millones de dólares	Aplicación en entidades subregionales y nacionales en otras regiones <ul style="list-style-type: none"> Gastos recurrentes: 7,3 millones de dólares + Gastos recurrentes en África: 24 millones de dólares; Oficinas regionales: 17,8 millones de dólares Gastos de transformación: 1,5 millones de dólares ► Total: 50,6 millones de dólares

* A partir del cuarto bienio, los gastos recurrentes adicionales serían de 49,1 millones de dólares

Cuadro 25 - Opción 2

	Primer bienio	Segundo bienio	Tercer bienio
Hipótesis A	Aplicación en África <ul style="list-style-type: none"> Gastos recurrentes: 23,5 millones de dólares Gastos de transformación: 2,7 millones de dólares ► Total: 26, 2 millones de dólares	Aplicación en otras regiones <ul style="list-style-type: none"> Gastos recurrentes: 28,1 millones de dólares + Gastos recurrentes en África: 23,5 millones de dólares Gastos de transformación: 5, 5 millones de dólares ► Total: 57,1 millones de dólares	Gastos recurrentes adicionales: 51,6 millones de dólares
Hipótesis B*	Aplicación en África <ul style="list-style-type: none"> Gastos recurrentes: 23,5 millones de dólares Gastos de transformación: 2,7 millones de dólares ► Total: 26, 2 millones de dólares	Aplicación en las oficinas regionales y otras regiones <ul style="list-style-type: none"> Gastos recurrentes: 23,7 millones de dólares + Gastos recurrentes en África: 23,5 millones de dólares Gastos de transformación: 2 millones de dólares ► Total: 49,2 millones de dólares	Aplicación de la presencia subregional y nacional en otras regiones <ul style="list-style-type: none"> Gastos recurrentes: 4,4 millones de dólares + Gastos recurrentes en África: 23,5 millones de dólares; Oficinas regionales: 23,7 millones de dólares Gastos de transformación: 3,5 millones de dólares ► Total: 55,1 millones de dólares

* A partir del cuarto bienio, los gastos recurrentes adicionales serían de 51,6 millones de dólares

110. Habida cuenta de la centralidad de las funciones de la UNESCO sobre el terreno y para que los Estados Miembros, y en particular los Países Menos Adelantados, puedan beneficiarse de las valiosas contribuciones de la Organización a sus labores de desarrollo, también mediante actividades conjuntas en el marco de las Naciones Unidas, la UNESCO debe seguir procurando fortalecer su sistema descentralizado y adaptarlo a los cambios constantes que se producen sobre el terreno. En el documento 35 C/5 – Proyecto no se prevé un presupuesto específico para financiar los ajustes propuestos. Para subsanar el déficit de financiación, pueden contemplarse las siguientes soluciones:

- a) Un firme esfuerzo de redistribución de recursos humanos complementarios de la Sede hacia el terreno a lo largo de dos o tres bienios (según el periodo seleccionado) que no ponga en peligro la función mundial de la Organización. Esta labor podría realizarse de las siguientes maneras: destinando al terreno a mayor número de especialistas experimentados de los sectores del programa y permutando a jóvenes especialistas que trabajan sobre el terreno por especialistas experimentados que trabajan en la Sede; destinando al terreno a funcionarios administrativos de los servicios generales; trasladando a oficinas sobre el terreno puestos que queden vacantes en toda la Secretaría en la Sede y redistribuyendo los ahorros en los gastos de personal que pudieren derivarse de la disminución de categoría o supresión de estos puestos. Teniendo en cuenta que en la Sede se han suprimido 335 puestos en el periodo comprendido entre los documentos 30 C/5 y 34 C/5, este nuevo esfuerzo sólo sería una solución parcial al déficit de financiación.
- b) Una evaluación especial de la cantidad total que se necesita, por encima del tope presupuestario bienal establecido en los documentos C/5, para ajustar la red de oficinas fuera de la Sede, la cual se abonará en el transcurso de dos o tres bienios (dependiendo de la opción y la hipótesis escogidas), junto con la integración en los documentos C/5, a partir del bienio posterior a la realización de esta tarea, de los costos adicionales recurrentes necesarios para perennizar el funcionamiento de la red de oficinas.

111. Si el Consejo Ejecutivo y la Conferencia General aceptan este planteamiento, en su 185ª reunión se comunicarán al Consejo los pormenores de la contribución especial que corresponderá a cada Estado Miembro, junto con información sobre asuntos como, entre otros, la dotación de personal, las funciones, las responsabilidades, la organización jerárquica y la ubicación de las entidades sobre el terreno cuya condición se propone modificar, etc.

V. CONCLUSIÓN

112. El segundo examen de la estrategia de descentralización, que fue muy exhaustivo, partió lógicamente del primer examen, en particular la sección final sobre el camino a seguir (documentos 171 EX/6 Parte III y 33 C/25 Parte III), que ya había sido muy amplio y detallado aunque, como es natural, sus recomendaciones tenían cierto carácter provisional en algunos ámbitos, pues se realizó apenas dos años después de finalizar la fase de transición. Por ello, ha de señalarse desde el principio que el segundo examen confirmó claramente los análisis del primero. En respuesta a la solicitud de la Conferencia General de que se racionalizase el sistema descentralizado de la UNESCO, la estrategia del Director General registró avances notables en el logro de una mejor coherencia, la obtención de resultados, la financiación, un control reforzado, la notoriedad y, máximo objetivo, el servicio a los Estados Miembros. Se ha logrado que los Estados Miembros y las demás organizaciones de las Naciones Unidas respeten y comprendan en mucha mayor medida el papel de la UNESCO sobre el terreno, de lo que es testimonio su condición de miembro permanente del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM). Al presentar la nueva estrategia, el Director General señaló que, como era obvio, para la Organización sería mucho mejor disponer de oficinas en todos los países en desarrollo. Pero como esto no era posible, el sistema establecido constituía la mejor solución factible, que había demostrado ser

buena. La conclusión del primer examen (a saber, que los futuros avances del nuevo sistema dependerían de los recursos disponibles) también ha resultado acertada, pues no hay duda de que hubiera podido hacerse más; de ahí algunas de las deficiencias persistentes que puso de manifiesto el segundo examen, sobre todo en lo relativo a los recursos humanos. También se señalaron otras dificultades constantes inherentes a la naturaleza de la Organización y su quintuple mandato. Lo mejor que puede hacerse es proseguir las labores de racionalización hasta donde sea posible sin perder de vista en ningún momento la relación costo-eficacia. Muchos de los ajustes propuestos para la estructura y sus componentes responden, en ambos casos, a la necesidad de unas labores constantes y sostenidas de racionalización. Por lo demás, muchas de las deficiencias detectadas en el primer examen se han corregido y se ha logrado un mejor entendimiento común en toda la Organización de la naturaleza de la UNESCO, y de su papel y funciones en la Sede y sobre el terreno, algo que también comparten sus Estados Miembros. Por ello, ahora que se prepara para dejar sus funciones, el Director General puede legítimamente estar satisfecho de que la reforma de la descentralización sea un trabajo bien hecho, pues ha obtenido los mejores resultados posibles teniendo en cuenta que los Estados Miembros no se mostraron dispuestos a aportar recursos presupuestarios complementarios para financiar sus reformas.

113. Por lo que respecta al análisis de posibles medidas a más largo plazo de adaptación a los retos que plantea la actual reforma de las Naciones Unidas en los países, en este examen se hace gran hincapié en los ajustes que habrán de hacerse para que la Organización contribuya eficazmente a estas labores de reforma de todo el sistema de las Naciones Unidas en los países sin renunciar a su singularidad ni a su especificidad. Habida cuenta de la necesidad de transformar la cultura institucional de la Organización, cuyo programa ha orientarse más hacia los países, resulta obvio que la petición formulada en 1999 por la Conferencia General de que las oficinas nacionales se considerasen una “excepción” ha perdido toda validez. Prueba de ello es la propuesta de ampliar considerablemente la presencia de la UNESCO en los países, sobre todo en los PMA, si bien principalmente por medio de representaciones o delegaciones. Asimismo, dado que la acción para el desarrollo tiene por naturaleza un carácter más pluridisciplinario sobre el terreno, ha de estudiarse con detenimiento qué tipo de presencia se desea para la UNESCO, sobre todo en el plano regional, a fin de garantizar que siga constituyendo la respuesta más adecuada a las necesidades regionales de desarrollo en el marco de la reforma de las Naciones Unidas. Desde este punto de vista, puede decirse que el enfoque subregional que se ha definido con gran cuidado se adelanta en cierta medida al planteamiento globalmente aplicado en las Naciones Unidas, que tiende a considerar las cuestiones de desarrollo desde un ángulo exclusivamente nacional y no toma debidamente en cuenta la importancia creciente de las agrupaciones geopolíticas subregionales.

114. Ha llegado el momento, una vez que los Estados Miembros examinen la cuestión en el Consejo Ejecutivo y la Conferencia General, de ajustar los “Criterios básicos para la aplicación racional de la descentralización” aprobados por la Conferencia General en 1999 (Resolución 30 C/83¹⁶ a la luz de los cambios fundamentales experimentados en el entorno y los procesos de trabajo sobre el terreno. Por ello, se somete al examen del Consejo Ejecutivo, que podrá presentarlos a la aprobación de la Conferencia General, un conjunto revisado de criterios básicos que reflejan las nuevas realidades y fuerzas vivas del terreno.

¹⁶ Actas de la Conferencia General, 30ª reunión (1999), Volumen 1: Resoluciones.

MEDIDA QUE SE PREVÉ ADOPTE EL CONSEJO EJECUTIVO

115. Habida cuenta de lo que antecede, el Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor, y recomendar a la Conferencia General que, en su 35ª reunión, examine y apruebe la propuesta de Criterios básicos *revisados* para la aplicación racional de la descentralización, que se adjunta en anexo.

El Consejo Ejecutivo,

1. Habiendo examinado el documento 182 EX/6 Parte II,
2. Recordando los principales objetivos de la estrategia definida por el Director General en 2000-2001 en aplicación de la Resolución 30 C/83,
3. Recordando asimismo las conclusiones del primer examen de la estrategia de descentralización, recogidas en los documentos 171 EX/6 Parte III y 33 C/25 Parte III, que fueron aprobadas por el Consejo Ejecutivo y la Conferencia General (octubre-noviembre de 2005),
4. Toma nota del análisis detallado de la situación actual de la estrategia de descentralización;
5. Reconoce que la reforma interna de la descentralización iniciada en 2000 ha conducido a una mayor coherencia de las actividades de la UNESCO sobre el terreno y corregido los planteamientos incoherentes y la dispersión de recursos observados en el pasado;
6. Felicita al Director General por los firmes y fructíferos esfuerzos que realizó para responder a la petición de la Conferencia General de racionalizar la estructura descentralizada de la Organización y por las grandes mejoras logradas durante los últimos nueve años a pesar de la limitación de los recursos;
7. Expresa también su agradecimiento al Director General por los esfuerzos realizados para hacer frente a los retos planteados por la reforma de las Naciones Unidas en los países, y por los resultados positivos obtenidos hasta la fecha;
8. Reconoce, no obstante, que hay que seguir procurando fortalecer y adaptar la presencia de la UNESCO sobre el terreno a fin de lograr mayor eficacia y pertinencia en la respuesta a las necesidades prioritarias de los Estados Miembros, en particular los Países Menos Adelantados, de conformidad con los principios definidos en las resoluciones 62/208 y 63/232 de la Asamblea General de las Naciones Unidas para orientar las labores de reforma de las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas en los países;
9. Toma nota en particular del fortalecimiento de la función de los coordinadores residentes de las Naciones Unidas, que dirigen los equipos de las Naciones Unidas en los países, con miras a lograr una programación y una gestión coherentes en todo el sistema, y también de las nuevas obligaciones y responsabilidades que de ello se derivan para los directores y jefes de las oficinas fuera de la Sede de la UNESCO;
10. Recuerda el papel crucial que podrían desempeñar las comisiones nacionales asesorando a las oficinas fuera de la Sede de la UNESCO sobre las prioridades nacionales, facilitando las consultas con los ministerios competentes, movilizándolo a los expertos nacionales y promoviendo ante las autoridades nacionales los principios, las normas y las prioridades de la Organización y su liderazgo en los programas conjuntos pertinentes de las Naciones Unidas;

11. Considera que, con los cambios provocados en la UNESCO por la reforma de la descentralización y la incidencia que la reforma de las Naciones Unidas en los países ha tenido sobre las relaciones y los entornos de trabajo de las oficinas fuera de la Sede de la UNESCO, las disposiciones de la Resolución 30 C/83 (los criterios básicos para la aplicación racional de la descentralización) han quedado obsoletas y deben adaptarse a las nuevas realidades y dinámicas del terreno;
12. Aprueba los principios conceptuales para ajustar la red de oficinas fuera de la Sede de la UNESCO que figuran en los párrafos 88 a 90 del documento 182 EX/6 Parte II;
13. Observa que los costos adicionales derivados del planteamiento escalonado de fortalecimiento y adaptación de la red de oficinas fuera de la Sede de la UNESCO no se incluyen en el documento 35 C/5 – Proyecto;
14. Pide al Director General que le presente, en su 185ª reunión, una propuesta única consolidada en la que se recojan los principios conceptuales antes mencionados y las deliberaciones del Consejo Ejecutivo (en su 182ª reunión) y la Conferencia General (en su 35ª reunión) sobre este tema, y sus decisiones y resoluciones al respecto;
15. Pide también al Director General que integre en su propuesta un plan de acción detallado para subsanar el déficit de financiación, basado en una evaluación específica del importe necesario;
16. Aprueba, como primera medida, los *Criterios básicos revisados para la aplicación racional de la descentralización* que figuran en el anexo de la presente decisión, los cuales, si son aprobados por la Conferencia General, reemplazarán todas las decisiones y resoluciones sobre el particular previamente aprobadas por el Consejo Ejecutivo y la Conferencia General;
17. Decide remitir estos criterios a la Conferencia General para que los examine y apruebe en su 35ª reunión.

Anexo

Criterios básicos revisados para la aplicación racional de la descentralización

Los siguientes criterios se aplicarán a la red de oficinas fuera de la Sede de la UNESCO que tienen representación funcional en los planos nacional, subregional, regional o interinstitucional:

1. Se considera que la red de oficinas fuera de la Sede es el medio más eficaz para ejecutar el programa aprobado por la Conferencia General a fin de apoyar:

- a) la realización de actividades en los países, con arreglo a los planes y prioridades nacionales de desarrollo, en estrecha consulta con los gobiernos de los Estados interesados, y de conformidad con los principios de la reforma del sistema de las Naciones Unidas en los países;
- b) la integración subregional y regional, en consonancia con los programas establecidos por los grupos de países interesados por conducto de las organizaciones e instituciones subregionales y regionales existentes;
- c) la aprobación por los Estados Miembros de la labor y los instrumentos normativos de la UNESCO.

2. El mandato de cada entidad perteneciente a la red de oficinas fuera de la Sede se limitará estrictamente a los programas y actividades de la UNESCO.

3. Las actividades operacionales de desarrollo de la UNESCO serán ejecutadas por las oficinas fuera de la Sede, en el nivel en que su gestión y ejecución puedan efectuarse de la manera más eficaz y, en la medida de lo posible, se integrarán en el proceso de programación común por país de las Naciones Unidas en el marco de la coherencia de todo el sistema.

4. Las actividades que lleve a cabo la red de oficinas fuera de la Sede deberán:

- a) centrarse en una amplia gama de tareas preparatorias, como el asesoramiento sobre políticas, la asistencia en la concepción y ejecución de estrategias y planes, los análisis sectoriales, las estadísticas, el seguimiento, los análisis comparativos y las evaluaciones, así como el correspondiente fortalecimiento de capacidades;
- b) mantener un circuito de retroinformación entre la labor normativa y las actividades operativas, así como entre las actividades que se ejecuten en los planos mundial, regional, subregional y nacional, velando por una amplia difusión de los conocimientos producidos, las experiencias adquiridas y las prácticas idóneas;
- c) centrarse en los resultados, con indicadores de resultados y objetivos de referencia precisos que permitan determinar claramente la contribución de la UNESCO a las matrices de resultados comunes de las Naciones Unidas, cuando proceda, y con los mecanismos adecuados de presentación de informes, seguimiento y evaluación;
- d) producir resultados de calidad y oportunos, confiriendo a la UNESCO la condición de organismo especializado del sistema de las Naciones Unidas digno de crédito, competente y eficaz, capaz de dirigir procesos de planificación y ejecución en los países en sus esferas de competencia;
- e) velar por la complementariedad y coherencia con las actividades que ejecuten la Sede o los institutos de categoría 1, a fin de evitar la duplicación de tareas y propiciar sinergias estratégicas entre las actividades y los enfoques.

5. Al preparar sus actividades, las oficinas fuera de la Sede pedirán el asesoramiento de las comisiones nacionales respecto de las prioridades nacionales, así como su asistencia para facilitar las consultas con los ministerios de ejecución, movilizar competencias especializadas en el plano nacional, y promover ante las autoridades nacionales las normas y prioridades de la Organización, así como su papel de liderazgo en los procesos comunes de programación por país de las Naciones Unidas. Las oficinas subregionales y regionales solicitarán también el asesoramiento de agrupaciones geopolíticas subregionales y regionales acerca de los programas y actividades prioritarios que podrían beneficiarse de la contribución y el apoyo de la UNESCO.

6. Se procurará adaptar la naturaleza y la amplitud de la presencia de la UNESCO sobre el terreno a la evolución de las prioridades y los recursos del Programa de la Organización, los cambios en las necesidades de los Estados Miembros y las exigencias de la reforma del sistema de las Naciones Unidas, y se garantizará la debida rendición de cuentas. Con este fin:

- a) la red de oficinas fuera de la Sede estará compuesta por oficinas regionales, subregionales y nacionales con un mandato de representación, organizadas en una estructura jerárquica con relaciones de subordinación claramente definidas entre esas entidades y la Sede, y comprenderá también, según proceda, componentes (“desks”) de la UNESCO en los equipos de las Naciones Unidas en los países y delegaciones encargadas de proyectos extrapresupuestarios, como unidades administrativas descentralizadas de oficinas subregionales, que no tendrán mandato de representación y rendirán cuentas a sus respectivos directores;
- b) la relación entre el costo y la eficacia de las oficinas fuera de la Sede, en particular en el plano nacional, será objeto de evaluaciones internas periódicas que permitan examinar su adecuación a las necesidades programáticas y garantizar que el nivel de financiación con cargo al Programa Ordinario sea compensado por los niveles previstos de recursos extrapresupuestarios movilizados;
- c) se aportará una masa crítica de conocimientos especializados a las entidades sobre el terreno;
- d) se establecerán mecanismos flexibles que garanticen una distribución rápida y a corto plazo de los recursos humanos adecuados, según proceda, a fin de aportar prontamente a los países la respuesta y el apoyo que necesiten;
- e) se asegurará la plena participación en los mecanismos interinstitucionales destinados a respaldar las iniciativas de desarrollo en los países;
- f) se procurará activamente armonizar las prácticas institucionales sobre el terreno, mediante disposiciones adoptadas en el plano mundial o local;
- g) se delegarán responsabilidades en las oficinas fuera de la Sede y se les asignarán recursos con arreglo a marcos de rendición de cuentas claramente definidos y por medio de los mecanismos y procesos de control adecuados.

7. Los recursos destinados a financiar la red de oficinas fuera de la Sede se determinarán y presentarán claramente en el Programa y Presupuesto, y se pedirá a cada oficina sobre el terreno que movilice una cantidad sustancial de recursos extrapresupuestarios para mejorar las repercusiones de sus actividades y su pertinencia para los Estados Miembros y garantizar cierto grado de sostenibilidad.

8. La creación de una oficina fuera de la Sede estará sujeta a la aprobación del Consejo Ejecutivo previa consulta entre la Secretaría y el Estado Miembro interesado y con el coordinador residente de las Naciones Unidas.

9. Las oficinas fuera de la Sede serán objeto de auditorías y evaluaciones periódicas efectuadas por el Servicio de Supervisión Interna (IOS) de la UNESCO, de conformidad con el dispositivo operacional de evaluación de las oficinas fuera de la Sede (documento 160 EX/22) y, de ser necesario, con la participación de otros servicios a fin de reflejar los aspectos programáticos. En ese marco, se recabará la opinión de las comisiones nacionales, los ministerios de ejecución correspondientes a las esferas de competencia de la Organización, los beneficiarios y asociados nacionales, así como del coordinador residente de las Naciones Unidas y de los miembros del Equipo de las Naciones Unidas en el país. Los resultados de las evaluaciones se presentarán al Consejo Ejecutivo en el *Informe de evaluación bienal sobre las actividades y los resultados de todas las unidades descentralizadas de la UNESCO*.

10. Los informes reglamentarios del Director General sobre la ejecución del programa aprobado por la Conferencia General (documentos EX/4) y sobre las actividades bienales de la Organización (documentos C/3) abarcarán también las de la red de oficinas fuera de la Sede.

ANEXO I

COBERTURA GEOGRÁFICA DE LAS OFICINAS MULTIPAÍS

	Grupo de países	Oficina multipaís	Lista de países
AFR	África Central y Occidental	Accra	Benín, Côte d'Ivoire, Ghana, Liberia, Nigeria ¹ , Sierra Leona y Togo
	África Oriental	Addis Abeba	Djibouti y Etiopía
	África Central y Occidental	Bamako	Burkina Faso, Guinea, Malí y Níger
	África Central y Occidental	Dakar	Cabo Verde, Gambia, Guinea-Bissau y Senegal
	África Oriental	Dar-es-Salaam	Comoras, Madagascar, Mauricio, Seychelles y Tanzania
	África Meridional	Harare	Botswana, Malawi, Mozambique ¹ , Zambia y Zimbabwe
	África Central y Occidental	Libreville	Congo ¹ , Gabón, Guinea Ecuatorial, República Democrática del Congo ¹ y Santo Tomé y Príncipe
	África Oriental	Nairobi	Burundi ¹ , Eritrea, Kenya, Rwanda, Somalia y Uganda
	África Meridional	<i>Windhoek</i>	Angola, Lesotho, Namibia, Sudáfrica y Swazilandia
	África Central y Occidental	Yaundé	Camerún, Chad y República Centroafricana
ARB	Oriente Medio	Beirut	Iraq ¹ , Jordania ¹ , Líbano, República Árabe Siria y Territorios Palestinos ¹
	Mar Rojo	El Cairo	Egipto y Sudán ¹
	Golfo	Doha	Arabia Saudita, Bahrein, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán, Qatar y Yemen
	Magreb	Rabat	Argelia, Jamahiriya Árabe Libia, Marruecos, Mauritania y Túnez
APA	Asia Central	Almaty	Kazajstán, Kirguistán, Tayikistán y Uzbekistán ¹
	Pacífico	Apia	Australia, Estados Federados de Micronesia, Fiji, Islas Cook, Islas Marshall, Islas Salomón, Kiribati, Nauru, Niue, Nueva Zelanda, Palau, Papua Nueva Guinea, Samoa, Tonga, Tuvalu y Vanuatu
	Asia Sudoriental	Bangkok	Camboya ¹ , Myanmar, República Democrática Popular Lao, Singapur, Tailandia y Viet Nam ¹
	Asia Nororiental	Beijing	China, Japón, Mongolia, República de Corea y República Popular Democrática de Corea
	Asia Sudoriental	Yakarta	Brunei Darussalam, Filipinas, Indonesia, Malasia y Timor-Leste
	Asia Meridional	Nueva Delhi	Bangladesh ¹ , Bhután, India, Maldivas, Nepal ¹ y Sri Lanka
	Asia Central y Sudoccidental	Teherán	Afganistán, Pakistán ¹ , República Islámica del Irán y Turkmenistán
LAC	Caribe	La Habana	Aruba, Cuba, Haití ¹ y República Dominicana
	Caribe	Kingston	Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Jamaica, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname y Trinidad y Tobago
	MERCOSUR y Chile	Montevideo	Argentina, Brasil ¹ , Chile ² , Paraguay y Uruguay
	Países andinos	Quito	Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú ¹ y República Bolivariana de Venezuela
	América Central	San José	Costa Rica, El Salvador, Guatemala ¹ , Honduras, México ¹ , Nicaragua y Panamá
EUR	Europa	Moscú	Armenia, Azerbaiyán, Belarrús, Federación de Rusia y República de Moldova

¹ Oficina nacional;² Oficina Regional de Educación y Oficina nacional

ANNEX II
34 C/5 DECENTRALIZED BUDGETS

	Staff Costs \$K	Del. Training \$K	Running Costs \$K	Decentralized programme funds						Total RP \$K	Extra budget. \$K	FITOCA allocations \$K
				ED \$K	SC \$K	SHS \$K	CLT \$K	CI \$K	S/Total \$K			
AFR	35 265	140	5 143	8 692	2 048	1 373	2 451	2 565	17 129	57 677	20 173	434
Abuja	1 781	5	370	235	60		90	100	485	2 641	1 943	14
Accra	2 745		417	736	187	345	170	211	1 649	4 811	177	6
Addis Ababa	1 779	2	319	297	96	170	102	147	812	2 911	729	9
Bamako	1 939	15	272	453	50	10	301	168	982	3 208	722	24
Brazzaville	846	4	222	226	40		90	90	446	1 517	191	8
Bujumbura	697	7	315	200	25	115	103	90	533	1 553	482	19
Dakar	7 679	25	595	3 188	75	225	190	185	3 863	12 161	3 381	
Dar es salam	1 799	12	330	560	147	50	276	210	1 243	3 384	1 162	40
Harare	2 753	13	344	468	160		173	140	940	4 050	551	21
Kinshasa	1 000	6	204	200			90	180	470	1 680	427	9
Libreville	1 710	6	245	324	20		155	188	687	2 647	91	
Maputo	1 157	8	291	281	20		90	147	538	1 995	2 922	138
Nairobi	4 827	15	607	576	934	427	262	283	2 482	7 931	3 799	34
Windhoek	2 229	10	345	589	135	30	203	232	1 189	3 774	2 147	70
Yaounde	2 324	11	269	360	101		155	194	810	3 414	1 451	43
APA	33 425	178	4 503	6 610	1 656	800	2 145	2 093	13 303	51 410	21 238	808
Apia	2 453	6	360	423	169	103	160	316	1 170	3 989	358	16
Almaty	2 067	7	171	332	76	50	140	151	749	2 993	602	24
Beijing	3 044	14	497	681	199	50	165	255	1 350	4 905	2 734	112
Bangkok	10 068	47	624	1 781	145	510	277	250	2 963	13 701	5 915	82
Dhaka	843		185	423			70	68	561	1 588	39	2
Hanoi	800	8	187	241	32		116	52	441	1 436	240	18
Islamabad	1 315	17	372	382	20		70	70	542	2 246	2 605	139
Jakarta	4 011	26	628	450	553	35	140	217	1 395	6 061	3 064	170
Kabul	1 594	4	361	421	20		173	133	747	2 706	2 817	137
Kathmandu	551	8	166	258			122	90	470	1 195	102	3
New Delhi	3 132	12	341	457	235	52	239	298	1 280	4 765	745	14
Phnom Penh	1 504	13	290	239	25		244	42	550	2 357	1 461	67
Tashkent	482	8	136	192	40		89	52	373	1 000	125	4
Tehran	1 562	9	185	330	143		140	100	713	2 468	431	21
ARB	19 069	62	2 370	3 176	1 185	1 060	1 633	1 092	8 145	29 646	43 319	154
Amman	1 255	8	192	105	62	50	212	77	506	1 961	115	18
Beirut	5 383	12	432	1 322	90	342	140	228	2 122	7 949	881	16
Cairo	3 541		397	315	582	262	217	112	1 488	5 427	5 610	44
Doha	2 615	8	178	271	155		188	124	738	3 538	807	28
Iraq	1 265	14	330	254	48		184	99	585	2 193	23 279	
Rabat	2 492	11	268	388	165	265	364	291	1 474	4 244	847	
Ramallah	1 329	9	202	286	40	140	226	161	854	2 394	11 609	44
Sudan	1 189		372	235	43		102		380	1 941	170	3
EUR	11 673	43	942	520	394	294	520	262	1 990	14 648	9 483	232
CEPES	2 458	9	186	275					275	2 928	7	
Geneva	1 107	1	141							1 249		
Moscow	2 255	12	171	245	143	294	221	227	1 130	3 569	856	39
New York	3 111	11	214					35	35	3 370		
Venice	2 742	10	230		251		298		549	3 531	8 620	193

	Staff Costs \$K	Del. Training \$K	Running Costs \$K	Decentralized programme funds						Total RP \$K	Extra budget. \$K	FITOCA allocations \$K
				ED \$K	SC \$K	SHS \$K	CLT \$K	CI \$K	S/Total \$K			
LAC	25 139	116	3 265	5 692	1 575	1 091	1 575	1 719	11 652	40 172	268 409	6 373
Brasilia	2 408	33	146	2 215	119	181	110	201	2 825	5 411	259 332	6 100
Guatemala	716	7	278	156	20		101	40	317	1 318	179	8
Havana	1 771	12	342	146	40	25	331	120	662	2 787	275	16
Kingston	2 998		287	305	148	128	148	424	1 152	4 437	1 515	15
Lima	743	2	189	169	20		76	60	325	1 260	423	20
Montevideo	4 451	11	380	172	886	646	225	206	2 134	6 976	1 356	26
Mexico	1 182	9	305	257	20	112	63	40	491	1 988	476	25
Port-au-Prince	958	6	182	207	22		100	40	369	1 515	545	9
Quito	2 139	15	378	211	129		239	275	854	3 386	955	30
San José	2 662	8	287	359	171		158	253	941	3 898	560	12
Santiago	5 111	14	489	1 497			26	60	1 583	7 196	2 793	112
Total	124 572	538	16 223	24 690	6 858	4 617	8 323	7 731	52 219	193 553	362 622	8 001

All regions (pooled support funds)	
- Risk management and Headquarters' managed running costs	1 077
- Field Offices Directors' meetings	182
- Management support to FOs involved in PCPD responses	600
- Administrative support to FOs involved in common UNCT processes	950
- 2% modality for substantive support to FOs involved in common UNCT programming	2 000
Grand Total RP funds	198 361

To be noted that since extrabudgetary projects have different durations, extending over different number of years, the extrabudgetary resources shown in this table represent expenditure, and not the total volume of the project portfolios. The figures indicated are based on the average expenditure of the last 3 years (2006, 2007, 2008) multiplied by two for coherence with the biennial RP data.

ANNEXE II

Budgets décentralisés 34 C/5

	Coûts de personnel \$K	Fds déc. formation \$K	Coûts de fonction ¹ \$K	Crédits de programme décentralisés					S/Total \$K	Total PO \$K	Extra budget. \$K	Allocations FITOCA \$K
				ED \$K	SC \$K	SHS \$K	CLT \$K	CI \$K				
AFR	35 265	140	5 143	8 692	2 048	1 373	2 451	2 565	17 129	57 677	20 173	434
Abuja	1 781	5	370	235	60		90	100	485	2 641	1 943	14
Accra	2 745		417	736	187	345	170	211	1 649	4 811	177	6
Addis-Abeba	1 779	2	319	297	96	170	102	147	812	2 911	729	9
Bamako	1 939	15	272	453	50	10	301	168	982	3 208	722	24
Brazzaville	846	4	222	226	40		90	90	446	1 517	191	8
Bujumbura	697	7	315	200	25	115	103	90	533	1 553	482	19
Dakar	7 679	25	595	3 188	75	225	190	185	3 863	12 161	3 381	
Dar es-Salaam	1 799	12	330	560	147	50	276	210	1 243	3 384	1 162	40
Harare	2 753	13	344	468	160		173	140	940	4 050	551	21
Kinshasa	1 000	6	204	200			90	180	470	1 680	427	9
Libreville	1 710	6	245	324	20		155	188	687	2 647	91	
Maputo	1 157	8	291	281	20		90	147	538	1 995	2 922	138
Nairobi	4 827	15	607	576	934	427	262	283	2 482	7 931	3 799	34
Windhoek	2 229	10	345	589	135	30	203	232	1 189	3 774	2 147	70
Yaoundé	2 324	11	269	360	101		155	194	810	3 414	1 451	43
APA	33 425	178	4 503	6 610	1 656	800	2 145	2 093	13 303	51 410	21 238	808
Apia	2 453	6	360	423	169	103	160	316	1 170	3 989	358	16
Almaty	2 067	7	171	332	76	50	140	151	749	2 993	602	24
Beijing	3 044	14	497	681	199	50	165	255	1 350	4 905	2 734	112
Bangkok	10 068	47	624	1 781	145	510	277	250	2 963	13 701	5 915	82
Dhaka	843		185	423			70	68	561	1 588	39	2
Hanoi	800	8	187	241	32		116	52	441	1 436	240	18
Islamabad	1 315	17	372	382	20		70	70	542	2 246	2 605	139
Djakarta	4 011	26	628	450	553	35	140	217	1 395	6 061	3 064	170
Kaboul	1 594	4	361	421	20		173	133	747	2 706	2 817	137
Katmandou	551	8	166	258			122	90	470	1 195	102	3
New Delhi	3 132	12	341	457	235	52	239	298	1 280	4 765	745	14
Phnom Penh	1 504	13	290	239	25		244	42	550	2 357	1 461	67
Tachkent	482	8	136	192	40		89	52	373	1 000	125	4
Téhéran	1 562	9	185	330	143		140	100	713	2 468	431	21
ARB	19 069	62	2 370	3 176	1 185	1 060	1 633	1 092	8 145	29 646	43 319	154
Amman	1 255	8	192	105	62	50	212	77	506	1 961	115	18
Beyrouth	5 383	12	432	1 322	90	342	140	228	2 122	7 949	881	16
Le Caire	3 541		397	315	582	262	217	112	1 488	5 427	5 610	44
Doha	2 615	8	178	271	155		188	124	738	3 538	807	28
Iraq	1 265	14	330	254	48		184	99	585	2 193	23 279	
Rabat	2 492	11	268	388	165	265	364	291	1 474	4 244	847	
Ramallah	1 329	9	202	286	40	140	226	161	854	2 394	11 609	44
Soudan	1 189		372	235	43		102		380	1 941	170	3
EUR	11 673	43	942	520	394	294	520	262	1 990	14 648	9 483	232
CEPES	2 458	9	186	275					275	2 928	7	
Genève	1 107	1	141							1 249		
Moscou	2 255	12	171	245	143	294	221	227	1 130	3 569	856	39
New York	3 111	11	214					35	35	3 370		
Venise	2 742	10	230		251		298		549	3 531	8 620	193

	Coûts de personnel \$K	Fds déc. formation \$K	Coûts de fonction ¹ \$K	Crédits de programme décentralisés						S/Total \$K	Total PO \$K	Extra budget. \$K	Allocations FITOCA \$K
				ED \$K	SC \$K	SHS \$K	CLT \$K	CI \$K					
LAC	25 139	116	3 265	5 692	1 575	1 091	1 575	1 719		11 652	40 172	268 409	6 373
Brasilia	2 408	33	146	2 215	119	181	110	201		2 825	5 411	259 332	6 100
Guatemala	716	7	278	156	20		101	40		317	1 318	179	8
La Havane	1 771	12	342	146	40	25	331	120		662	2 787	275	16
Kingston	2 998		287	305	148	128	148	424		1 152	4 437	1 515	15
Lima	743	2	189	169	20		76	60		325	1 260	423	20
Montevideo	4 451	11	380	172	886	646	225	206		2 134	6 976	1 356	26
Mexico	1 182	9	305	257	20	112	63	40		491	1 988	476	25
Port-au-Prince	958	6	182	207	22		100	40		369	1 515	545	9
Quito	2 139	15	378	211	129		239	275		854	3 386	955	30
San José	2 662	8	287	359	171		158	253		941	3 898	560	12
Santiago	5 111	14	489	1 497			26	60		1 583	7 196	2 793	112
Total	124 572	538	16 223	24 690	6 858	4 617	8 323	7 731		52 219	193 553	362 622	8 001

Toutes régions (fonds communs de soutien)	
- Gestion des risques et coûts de fonctionnement gérés au Siège	1 077
- Réunions des Directeurs des Bureaux hors Siège (BHS)	182
- Appui à la gestion pour les BHS impliqués dans les réponses PCPD	600
- Appui administratif aux BHS impliqués dans les processus communs des équipes pays NU	950
- Formule des 2% d'appui programmatique aux BHS impliqués dans les programmations communes des équipes pays NU	2 000
Grand Total fonds du programme ordinaire	198 361

N.B. : Dans la mesure où les projets extrabudgétaires ont des durées différentes, chacun s'étalant sur un nombre différent d'années, les ressources extrabudgétaires qui figurent dans ce tableau représentent les dépenses et non pas le volume total des portefeuilles de projets. Les chiffres ci-dessus sont calculés sur la moyenne annuelle des dépenses des trois dernières années (2006, 2007, 2008), multipliée par deux pour la cohérence avec les données biennales du programme ordinaire.

ANNEX III

34 C/5 FIELD STAFFING (January 2008)

Office	Type	Regular Programme established field posts								Extrabudgetary Posts	Temporary personnel
		Dir/Head	ED	SC	SHS	CLT	CI	Administration & general support BFC	Total prof & support staff		
AFRICA											
Abuja	N	D1	1 P4; 1 NOC;	1 NOB;				1 P1/2; 2 L5; 1 L3;	2 P; 2 NPO; 3 L		0
Accra	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P3; 1 NOB;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	7 P; 2 NPO; 3 L	1 P5 (ED)	8
Addis Ababa	C	D1	1 P3;	1 P3;		1 NOB;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 2 L4; 1 L3;	4 P; 1 NPO; 4 L		11
Bamako	C	D1	1 P3; 1 P1/2; 1 NOA;	1 NOA;		1 P1/2;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	4 P; 3 NPO; 3 L		37
Brazzaville	N	P5	1 NOB;					1 L7; 1 L5; 1 L2;	1 NPO; 3 L		4
Bujumbura	N	P5	1 NOA;		1 NOA;	1 NOA;	1 NOA;	1 L7;	4 NPO; 1 L		13
Dakar	C/R	D2	2 P5; 6 P4; 3 P3; 1 P1/2;	1 P3;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 P1/2; 2 L7; 5 L6; 7 L5; 1 L4; 1 L3; 4 L2; 1 L1;	18 P; 21 L		78
Dar-es-Salaam	C	D1	1 P3; 1 NOB;	1 P3;		1 P3;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L6; 1 L4; 1 L2;	4 P; 2 NPO; 3 L		10
Harare	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 1 L4; 1 L3;	7 P; 1 NPO; 5 L		15
Kinshasa	N	P5	1 P3; 1 NOA;			1 NOB;		1 L7; 1 L5; 1 L3;	1 P; 2 NPO; 3 L		9
Libreville	C	D1	1 P3;			1 P1/2;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L5; 1 L3; 1 L2;	3 P; 1 NPO; 3 L		2
Maputo	N	P5	1 P3; 1 NOC;					1 P1/2; 1 L5; 1 L3; 1 L2;	2 P; 1 NPO; 3 L		21
Nairobi	C/R	D1	1 P5; 1 NOA;	2 P5; 2 P4; 1 NOB;	1 P5;	1 P3;	1 P4;	1 P3; 1 L7; 2 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L3; 3 L2; 1 L1;	9 P; 2 NPO; 13 L	1 P5 (PEER)	18
Windhoek	C	D1	1 P4; 1 P1/2; 1 NOA;	1 P3;	2 NOA;	1 P3;	1 NOD;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	5 P; 4 NPO; 3 L		9
Yaounde	C	D1	1 P3; 1 NOA;	1 P3;		1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 2 L6; 1 L2;	5 P; 1 NPO; 3 L		13
ASIA & PACIFIC											
Almaty	N	P5	1 P3;	1 P1/2;	1 P3;	1 P1/2;	1 NOC;	1 P1/2; 1 L6; 1 L3;	5 P; 1 NPO; 2 L		12
Apia	C	D1	1 P3; 1 NOA;	1 P3;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P1/2; 1 L6; 4 L5; 1 L4; 1 L3;	6 P; 1 NPO; 7 L		3
Bangkok	C/R	D2	3 P5; 5 P4; 5 P3; 1 P1/2;	1 P4;	1 P5; 1 NOA;	1 P3;	1 P4; 1 NOB;	1 P4; 1 NOA; 3 L7; 9 L6; 6 L5; 3 L3; 3 L2; 2 L1;	19 P; 3 NPO; 26 L	1 P4 (ED)	78
Beijing	C	D1	1 P4; 1 P1/2; 1 NOB;	1 P3;	1 P4;	1 P4;	1 P3;	1 P3; 1 L5; 3 L4;	7 P; 1 NPO; 4 L		25
Dhaka	N	D1	1 P4;					1 L7; 1 L5;	1 P; 2 L		16
Hanoi	N	P5	1 P3;			1 NOB;		1 L6; 1 L4; 1 L3;	1 P; 1 NPO; 3 L		10
Islamabad	N	D1	1 P3; 1 NOD;			1 NOA;		1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 1 L3; 1 L2;	2 P; 2 NPO; 5 L		20
Jakarta	C/R	D1	2 P3;	1 P5; 2 P4; 2 P3;	1 P3;	1 P3;	1 NOB;	1 P3; 1 L7; 3 L6; 4 L5; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	10 P; 1 NPO; 11 L	1 P4 (BFC)	35
Kabul	N	D1	1 P4; 1 NOA;			1 P3;		1 P3; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	3 P; 1 NPO; 3 L		18
Kathmandu	N	P5	1 NOA;					1 L7; 2 L4; 1 L2;	1 NPO; 4 L		17
New Delhi	C	D1	1 P5; 1 NOC; 1 NOA;	2 P3; 1 NOB;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 NOA;	1 P4; 1 L6; 1 L5; 3 L4; 1 L3; 1 L2;	7 P; 4 NPO; 7 L	1 P4 (ED)	15

Office	Type	Regular Programme established field posts								Extrabudgetary Posts	Temporary personnel
		Dir/Head	ED	SC	SHS	CLT	CI	Administration & general support BFC	Total prof & support staff		
Phnom Penh	N	P5	1 P3;			1 P3; 2 NOA;		1 P1/2; 2 L6; 2 L5; 1 L4; 2 L3; 2 L2;	3 P; 2 NPO; 9 L		22
Tashkent	N	P5						1 L7; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	4 L		19
Tehran	C	D1	1 NOD;			1 P4;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	3P;1NPO;3L		9
ARAB STATES											
Amman	N	P5	1 P4;				1 NOA;	2 L7; 1 L6; 3 L5; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	1P;1 NPO,9L		7
Beirut	C/R	D2	3 P5; 4 P4; 1 P3; 1 P1/2;		1 P4;	1 NOD;	1 NOB;	1 P3; 1 P1/2; 1 L7; 2 L6; 1 L5; 1 L3;	12 P; 2 NPO, 5 L		30
Cairo	C/R	D1	1 P4;	1 P5; 1 P4; 1 P3; 1 NOB; 1 NOA;	1 P3;	1 P3;	1 P5;	1 P3; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L3; 3 L2;	8 P; 2 NPO, 10 L		13
Doha	C	D1	1 P1/2;	1 P4;		1 P3;	1 P4; 1 NOA;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	5 P; 1 NPO, 3 L		31
Iraq	N	D1	1 P4;			1 P3;		1 L7; 1 L5;	2 P; 2 L	1 P5 (ED); 1 P4 (BFC)	7
Rabat	C	D1	1 P4; 1 P3;	1 NOA;	1 P3;		1 P3;	1 P1/2; 1 NOB; 2 L6; 1 L5; 2 L2;	5 P; 2 NPO, 5 L	1 P4 (CLT)	11
Ramallah	N	P5	1 P3;			1 P3;		1 P1/2; 1 L5;	3 P; 1 L		21
Sudan	N	P5						1 P4; 1 P1/2; 2 L5; 2 L2;	1 P; 4 L		17
EUROPE											
CEPES		D1	1 P5; 2 P3;					1 NOB; 2 L7; 5 L6; 1 L5; 5 L4; 2 L3; 3 L1;	3 P; 1 NPO, 18 L		0
Geneva	L	D1						1 P3*; 1 L5;	1 P; 1 L		0
Moscow	C	D1	1 P3;	1 P3;	1 NOA;	1 NOC;	1 P3;	1 P1/2; 1 L6; 1 L2;	4P;2NPO,2L		24
New York	L	D2		1 P5;		1 P4;	1 P5;	1 P4*; 1 P3*; 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L3;	6 P; 3 L		4
Venice	R	D1		1 P5; 2 P3; 1 P1/2;		1 P5; 1 P3;		1 P1/2; 1 L5; 2 L4;	7 P; 3 L		0
LATIN AMERICA & CARRIBEAN											
Brasilia	N	D2	1 P5; 1 NOA;					1 D1; 1 NOD; 1 L7; 1 L6; 1 L5; 2 L4;	1 D; 1 P; 2 NPO, 5 L	1 P5 (BFC)	96
Guatemala	N	P5	1 NOB;					1 L7; 1 L5; 1 L2;	1 NPO, 3 L		0
Havana	C/R	D1	1 NOA;			2 P3; 2 NOA;	1 NOA;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L2;	3 P; 4 NPO, 7 L		17
Kingston	C	D1	1 P4; 1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 NOB;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L2;	7 P; 1 NPO, 7 L		7
Lima	N	P5						2 L6; 1 L5; 1 L2;	4 L		3
Mexico	N	D1	1 P3;					1 NOA; 1 L5; 2 L4;	1P;1NPO,3L		17
Montevideo	C/R	D1	1 NOB;	1 P5; 1 P4; 1 P3; 1 NOA	1 P4;	1 P4; 1 NOD;	1 P4;	1 P3; 1 L7; 1 L6; 5 L5; 4 L4; 2 L3;	7 P; 3 NPO, 13 L		22
Port-au-Prince	N	P5	2 NOA;					1 P1/2; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	1P;2NPO,3L		11
Quito	C	D1	1 P4;		1 P4;	1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 2 L6; 1 L5; 1 L2;	5 P; 4 L		38
San José	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P5;	1 P1/2; 1 L6; 1 L4; 1 L2;	7 P; 1 NPO, 3 L		12
Santiago	R	D2	1 P5; 4 P4; 2 P3; 1 P1/2; 1 NOA;					1 P3; 2 L7; 2 L6; 3 L5; 3 L4; 2 L3; 2 L2;	9 P; 1 NPO, 14 L		13

* ERC Liaison Officer posts

N.B.: - L (local) posts are equivalent to G posts at Headquarters, i.e. general service staff

- National Professional Officers (NPO) category is subdivided in 5 grades: NPO-A (NOA) equivalent to P-1; NPO-B (NOB) equivalent to P-2; NPO-C equivalent to P-3; NPO-C (NOC) equivalent to P-4; NPO-D (NOD) equivalent to P-5.

ANNEXE III

Personnel hors Siège 34 C/5 (janvier 2008)

Bureau	Type	Postes établis hors Siège Programme ordinaire								Postes extrabudgétaires	Personnel temporaire
		Dir/ Chef	ED	SC	SHS	CLT	CI	Administration & soutien général BFC	Total prof & pers. de soutien		
AFRIQUE											
Abuja	N	D1	1 P4; 1 NOC;	1 NOB;				1 P1/2; 2 L5; 1 L3;	2 P; 2 NPO; 3 L		0
Accra	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P3; 1 NOB;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	7 P; 2 NPO; 3 L	1 P5 (ED)	8
Addis- Abeba	C	D1	1 P3;	1 P3;		1 NOB;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 2 L4; 1 L3;	4 P; 1 NPO; 4 L		11
Bamako	C	D1	1 P3; 1 P1/2; 1 NOA;	1 NOA;		1 P1/2;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	4 P; 3 NPO; 3 L		37
Brazzaville	N	P5	1 NOB;					1 L7; 1 L5; 1 L2;	1 NPO; 3 L		4
Bujumbura	N	P5	1 NOA;		1 NOA;	1 NOA;	1 NOA;	1 L7;	4 NPO; 1 L		13
Dakar	C/R	D2	2 P5; 6 P4; 3 P3; 1 P1/2;	1 P3;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 P1/2; 2 L7; 5 L6; 7 L5; 1 L4; 1 L3; 4 L2; 1 L1;	18 P; 21 L		78
Dar es- Salaam	C	D1	1 P3; 1 NOB;	1 P3;		1 P3;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L6; 1 L4; 1 L2;	4 P; 2 NPO; 3 L		10
Harare	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 1 L4; 1 L3;	7 P; 1 NPO; 5 L		15
Kinshasa	N	P5	1 P3; 1 NOA;			1 NOB;		1 L7; 1 L5; 1 L3;	1 P; 2 NPO; 3 L		9
Libreville	C	D1	1 P3;			1 P1/2;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L5; 1 L3; 1 L2;	3 P; 1 NPO; 3 L		2
Maputo	N	P5	1 P3; 1 NOC;					1 P1/2; 1 L5; 1 L3; 1 L2;	2 P; 1 NPO; 3 L		21
Nairobi	C/R	D1	1 P5; 1 NOA;	2 P5; 2 P4; 1 NOB;	1 P5;	1 P3;	1 P4;	1 P3; 1 L7; 2 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L3; 3 L2; 1 L1;	9 P; 2 NPO; 13 L	1 P5 (PEER)	18
Windhoek	C	D1	1 P4; 1 P1/2; 1 NOA;	1 P3;	2 NOA;	1 P3;	1 NOD;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	5 P; 4 NPO; 3 L		9
Yaoundé	C	D1	1 P3; 1 NOA;	1 P3;		1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 2 L6; 1 L2;	5 P; 1 NPO; 3 L		13
ASIE & PACIFIQUE											
Almaty	N	P5	1 P3;	1 P1/2;	1 P3;	1 P1/2;	1 NOC;	1 P1/2; 1 L6; 1 L3;	5 P; 1 NPO; 2 L		12
Apia	C	D1	1 P3; 1 NOA;	1 P3;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P1/2; 1 L6; 4 L5; 1 L4; 1 L3;	6 P; 1 NPO; 7 L		3
Bangkok	C/R	D2	3 P5; 5 P4; 5 P3; 1 P1/2;	1 P4;	1 P5; 1 NOA;	1 P3;	1 P4; 1 NOB;	1 P4; 1 NOA; 3 L7; 9 L6; 6 L5; 3 L3; 3 L2; 2 L1;	19 P; 3 NPO; 26 L	1 P4 (ED)	78
Beijing	C	D1	1 P4; 1 P1/2; 1 NOB;	1 P3;	1 P4;	1 P4;	1 P3;	1 P3; 1 L5; 3 L4;	7 P; 1 NPO; 4 L		25

Bureau	Type	Postes établis hors Siège Programme ordinaire								Postes extrabudgétaires	Personnel temporaire
		Dir/ Chef	ED	SC	SHS	CLT	CI	Administration & soutien général BFC	Total prof & pers. de soutien		
Dhaka	N	D1	1 P4;					1 L7; 1 L5;	1 P; 2 L		16
Hanoi	N	P5	1 P3;			1 NOB;		1 L6; 1 L4; 1 L3;	1 P; 1 NPO; 3 L		10
Islamabad	N	D1	1 P3; 1 NOD;			1 NOA;		1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 1 L3; 1 L2;	2 P; 2 NPO; 5 L		20
Djakarta	C/R	D1	2 P3;	1 P5; 2 P4; 2 P3;	1 P3;	1 P3;	1 NOB;	1 P3; 1 L7; 3 L6; 4 L5; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	10 P; 1 NPO; 11 L	1 P4 (BFC)	35
Kabul	N	D1	1 P4; 1 NOA;			1 P3;		1 P3; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	3 P; 1 NPO; 3 L		18
Katmandou	N	P5	1 NOA;					1 L7; 2 L4; 1 L2;	1 NPO; 4 L		17
New Delhi	C	D1	1 P5; 1 NOC; 1 NOA;	2 P3; 1 NOB;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 NOA;	1 P4; 1 L6; 1 L5; 3 L4; 1 L3; 1 L2;	7 P; 4 NPO; 7 L	1 P4 (ED)	15
Phnom Penh	N	P5	1 P3;			1 P3; 2 NOA;		1 P1/2; 2 L6; 2 L5; 1 L4; 2 L3; 2 L2;	3 P; 2 NPO; 9 L		22
Tachkent	N	P5						1 L7; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	4 L		19
Téhéran	C	D1	1 NOD;			1 P4;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	3P; 1NPO; 3L		9
ETATS ARABES											
Amman	N	P5	1 P4;				1 NOA;	2 L7; 1 L6; 3 L5; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	1P; 1NPO, 9L		7
Beyrouth	C/R	D2	3 P5; 4 P4; 1 P3; 1 P1/2;		1 P4;	1 NOD;	1 NOB;	1 P3; 1 P1/2; 1 L7; 2 L6; 1 L5; 1 L3;	12 P; 2 NPO, 5 L		30
Le Caire	C/R	D1	1 P4;	1 P5; 1 P4; 1 P3; 1 NOB; 1 NOA;	1 P3;	1 P3;	1 P5;	1 P3; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L3; 3 L2;	8 P; 2 NPO, 10 L		13
Doha	C	D1	1 P1/2;	1 P4;		1 P3;	1 P4; 1 NOA;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	5 P; 1 NPO, 3 L		31
Irak	N	D1	1 P4;			1 P3;		1 L7; 1 L5;	2 P; 2 L	1 P5 (ED); 1 P4 (BFC)	7
Rabat	C	D1	1 P4; 1 P3;	1 NOA;	1 P3;		1 P3;	1 P1/2; 1 NOB; 2 L6; 1 L5; 2 L2;	5 P; 2 NPO, 5 L	1 P4 (CLT)	11
Ramallah	N	P5	1 P3;			1 P3;		1 P1/2; 1 L5;	3 P; 1 L		21
Soudan	N	P5						1 P4; 1 P1/2; 2 L5; 2 L2;	1 P; 4 L		17
EUROPE											
CEPES		D1	1 P5; 2 P3;					1 NOB; 2 L7; 5 L6; 1 L5; 5 L4; 2 L3; 3 L1;	3 P; 1 NPO, 18 L		0
Genève	L	D1						1 P3*; 1 L5;	1 P; 1 L		0

Bureau	Type	Postes établis hors Siège Programme ordinaire								Postes extrabudgétaires	Personnel temporaire
		Dir/ Chef	ED	SC	SHS	CLT	CI	Administration & soutien général BFC	Total prof & pers. de soutien		
Moscow	C	D1	1 P3;	1 P3;	1 NOA;	1 NOC;	1 P3;	1 P1/2; 1 L6; 1 L2;	4P; 2 NPO, 2L		24
New York	L	D2		1 P5;		1 P4;	1 P5;	1 P4*; 1 P3*; 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L3;	6 P; 3 L		4
Venise	R	D1		1 P5; 2 P3; 1 P1/2;		1 P5; 1 P3;		1 P1/2; 1 L5; 2 L4;	7 P; 3 L		0
AMERIQUE LATINE & CARAIBES											
Brasilia	N	D2	1 P5; 1 NOA;					1 D1; 1 NOD; 1 L7; 1 L6; 1 L5; 2 L4;	1 D; 1 P; 2 NPO, 5 L	1 P5 (BFC)	96
Guatemala	N	P5	1 NOB;					1 L7; 1 L5; 1 L2;	1 NPO, 3 L		0
La Havane	C/R	D1	1 NOA;			2 P3; 2 NOA;	1 NOA;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L2;	3 P; 4 NPO, 7 L		17
Kingston	C	D1	1 P4; 1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 NOB;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L2;	7 P; 1 NPO, 7 L		7
Lima	N	P5						2 L6; 1 L5; 1 L2;	4 L		3
Mexico	N	D1	1 P3;					1 NOA; 1 L5; 2 L4;	1P; 1NPO, 3L		17
Montevideo	C/R	D1	1 NOB;	1 P5; 1 P4; 1 P3; 1 NOA	1 P4;	1 P4; 1 NOD;	1 P4;	1 P3; 1 L7; 1 L6; 5 L5; 4 L4; 2 L3;	7 P; 3 NPO, 13 L		22
Port-au-Prince	N	P5	2 NOA;					1 P1/2; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	1P; 2NPO, 3L		11
Quito	C	D1	1 P4;		1 P4;	1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 2 L6; 1 L5; 1 L2;	5 P; 4 L		38
San José	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P5;	1 P1/2; 1 L6; 1 L4; 1 L2;	7 P; 1 NPO, 3 L		12
Santiago	R	D2	1 P5; 4 P4; 2 P3; 1 P1/2; 1 NOA;					1 P3; 2 L7; 2 L6; 3 L5; 3 L4; 2 L3; 2 L2;	9 P; 1 NPO, 14 L		13

* postes Chargé de liaison ERC.

N.B. : - Les postes L (local) sont équivalents aux postes G au Siège, i.e. personnel de service

- La catégorie des postes d'administrateurs nationaux (NPO) se subdivise en 5 grades : NPO-A (NOA) équivalent à P-1 ; NPO-B (NOB) équivalent à P-2 ; NPO-C équivalent à P-3 ; NPO-C (NOC) équivalent à P-4 ; NPO-D (NOD) équivalent à P-5.