

**169ª reunión**

169 EX/6

Parte I

PARÍS, 1º de marzo de 2004

Original: Inglés

Punto 3.3 del orden del día provisional

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

**PARTE I**

**POLÍTICA DE PERSONAL**

**RESUMEN**

De conformidad con la Decisión 166 EX/3.1.3, el Director General presenta un informe sobre la marcha de la reforma, en particular por lo que se refiere a la política de personal, los nuevos instrumentos de gestión y la descentralización.

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

Proyecto de decisión: párrafo 26.

## Introducción

1. En la 166ª reunión del Consejo Ejecutivo, el Director General presentó un informe detallado sobre los adelantos de las reformas emprendidas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos. El Consejo Ejecutivo tomó nota de la labor realizada para definir y poner en práctica el nuevo marco de la política de personal e invitó al Director General a presentarle un nuevo informe al respecto en su 169ª reunión. En este documento se presenta al Consejo Ejecutivo información actualizada sobre la situación de la plantilla de personal y las actividades de formación, así como un informe sobre los avances en la aplicación del marco para la reforma de las políticas desde la 166ª reunión.

## Actualización relativa a la plantilla

### Datos generales sobre la contratación

2. En el bienio 2002-2003, se hicieron públicas las vacantes de 255 puestos del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores, en vez de 240 puestos en el bienio anterior (2000-2001). En cuanto a las candidaturas, la mayor parte de ellas recibidas por Internet, fueron en 2002-2003 más del doble que en 2000-2001 (48.000 en vez de 20.000).

3. Durante el mismo periodo, se nombraron 256 funcionarios en puestos del Cuadro Orgánico y Categorías Superiores, de los cuales 127 (esto es, el 50%) correspondieron a candidaturas externas.

### Programa de Jóvenes Profesionales

4. El proceso de selección para la contratación de 2004 ha finalizado, y diez nuevos jóvenes profesionales (seleccionados entre 316 candidatos), que representan los seis grupos electorales, han asumido sus funciones en febrero de 2004. Tres de ellos son de Estados Miembros no representados y siete de Estados Miembros insuficientemente representados. Siete jóvenes profesionales han sido nombrados en sectores del programa para reforzar programas prioritarios como políticas culturales, ciencias ecológicas y educación secundaria, mientras que tres de ellos han sido nombrados en los servicios centrales, como la Oficina del Presupuesto, la Contraloría y el Servicio de Supervisión Interna.

### Situación de la plantilla de personal de categorías D y superiores

5. El número de puestos de categorías D y superiores ha seguido disminuyendo, pasando de 102 en el 31 C/5 a 97 en el 32 C/5.

**Cuadro I: Puestos/personal directivo superior**

<b>Personal directivo superior</b>	<b>Puestos en el 31 C/5</b>	<b>Puestos en el 32/C5</b>	<b>Número de funcionarios al 31/12/2003</b>
DDG	1	1	1
ADG	10	10	9
D2	24	25	25
D1	67	61	57
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>97</b>	<b>92</b>

### **Datos sobre los ascensos**

6. Durante el bienio fueron ascendidos en total 249 funcionarios. Estos 249 ascensos corresponden a nombramientos en puestos de categoría superior tras un procedimiento competitivo (111), la reclasificación de puestos (123) y ascensos en un mismo puesto de categoría mixta (P-1/P-2) a la categoría inmediatamente superior (15). Esta cifra representa un aumento del 36% con respecto al número de ascensos en 2000-2001 (184).

7. El desglose del número de funcionarios ascendidos, por categoría, es el siguiente: 119 funcionarios del Cuadro Orgánico, 118 funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y 12 Administradores Nacionales. Entre los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales, 36 fueron ascendidos a la categoría del Cuadro Orgánico, 27 de ellos a puestos en la Sede y nueve a puestos de Administrador Nacional sobre el terreno.

### **Aplicación de las nuevas normas de clasificación del Cuadro de Servicios Generales en la Sede**

8. Después de una serie de discusiones en grupo en las que participaron los administradores y el personal y una cuidadosa experimentación con una muestra representativa de descripciones de puesto, se elaboraron unas nuevas normas de clasificación para los puestos del Cuadro de Servicios Generales en la Sede. Tras amplias consultas con los administradores, el personal y las asociaciones del personal, un examen favorable de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) y una recomendación del Consejo Consultivo de Políticas de Personal (ACPP), el Director General aprobó en diciembre de 2002 las nuevas normas de clasificación. Las normas fueron promulgadas luego por la CAPI y publicadas el 30 de enero de 2003 (Circular Administrativa N° 2177).

9. Dado que muchas de las descripciones de puestos existentes para el Cuadro de Servicios Generales eran obsoletas, se efectuó un examen detallado de todas las descripciones de puesto. Para simplificar el proceso de clasificación y garantizar la coherencia de los resultados, se elaboraron unas descripciones normalizadas para unos 70 puestos con funciones iguales o parecidas, antes de la aplicación de las nuevas normas de clasificación.

10. En 2003 se evaluaron unos 800 puestos del Cuadro de Servicios Generales en la Sede en relación con una nueva clasificación revisada de siete grados para dicho Cuadro en París. En aras de la transparencia y la objetividad, la evaluación de las descripciones de puesto corrió a cargo de un Comité Especial de Evaluación de Puestos de Trabajo integrado por funcionarios del Cuadro Orgánico y del Cuadro de Servicios Generales de distintos sectores y oficinas en la Sede, capacitados en técnicas de clasificación de puestos. Asistieron asimismo a los trabajos del Comité observadores de las asociaciones del personal.

11. Los resultados del ejercicio de evaluación indicaron que unos 200 puestos del Cuadro de Servicios Generales (26% del total) estaban subclasificados con respecto al grado actual del titular del puesto, mientras que otros puestos estaban clasificados en el grado actual del personal en cuestión o en el grado inferior. El Director General aceptó las recomendaciones del Comité de reclasificar los puestos subclasificados y, por lo tanto, de ascender a sus titulares. No obstante, el Director General no aceptó la recomendación del Comité relativa a los puestos clasificados en un grado inferior al del personal interesado. Estos puestos se mantienen en el grado que ocupa actualmente el personal en cuestión, no viéndose éste afectado por el resultado del ejercicio. Sin embargo, cuando queden vacantes estos puestos, se procederá a una disminución de su grado.

12. La reclasificación de los puestos en cuestión se aplicó con efecto a partir del 1° de enero de 2003, fecha que coincide con la aprobación por el Director General de las nuevas normas de clasificación. El costo estimado para 2003 era de 1.800.000 dólares, y de 4.400.000 dólares para

2004-2005. Las consecuencias financieras de estas reclasificaciones en el presupuesto de los gastos de personal se absorberán en el Presupuesto Ordinario de la UNESCO.

### **Reserva para reclasificaciones en el documento 32 C/5 (2004-2005)**

13. En el documento 32 C/5 se incluye una reserva de 1.500.000 dólares para la reclasificación de puestos. El Director General decidió guardar 500.000 dólares de la reserva para ayudar a compensar el costo del ejercicio de clasificación del Cuadro de Servicios Generales en 2004-2005. La cantidad restante de 1 millón de dólares se utilizará para cubrir las reclasificaciones de los puestos del Cuadro Orgánico de los grados P-1 a P-4 (tanto en la Sede como fuera de ella) y de los puestos locales o nacionales fuera de la Sede. Este ejercicio está en curso.

### **Actualización relativa al programa de formación para 2002-2003**

14. Ha finalizado satisfactoriamente la ejecución del plan bienal de formación de la Organización, en el marco del presupuesto asignado de 3 millones de dólares. El plan de formación abarcó las siguientes iniciativas: liderazgo y gestión del cambio, gestión de proyectos, gestión del tiempo, capacidades de supervisión, creación de equipos, formación de oficiales administrativos, así como las actividades de formación en curso en tecnologías de la información y enseñanza de idiomas. Se han adoptado también medidas importantes para un mayor uso de la enseñanza por medios electrónicos.

15. Una prioridad estratégica en el proceso de reforma es la creación de un "cuerpo de gestores" bien capacitado. En consecuencia, se estableció un programa de liderazgo y gestión del cambio (LCMP), que es obligatorio para todos los directivos de alto nivel. Para fines del bienio, se impartió capacitación a un total de 157 directivos de alto nivel (P-5 y categorías superiores), seguida de un programa de preparación individual. A partir de 2004, se impartirá una formación LCMP cada año para los directivos recién nombrados.

16. Otras iniciativas de formación en 2002-2003 fueron los talleres organizados en distintas regiones, en particular sobre capacidades de supervisión, para funcionarios de las categorías superiores del Cuadro de Servicios Generales y funcionarios del Cuadro Orgánico hasta la categoría P-4, sobre creación de equipos, gestión de proyectos y movilización de recursos, y gestión basada en los resultados. A fin de reforzar la capacidad financiera y administrativa fuera de la Sede, se celebraron sesiones de formación en las regiones Asia y el Pacífico, América Latina y el Caribe, África y Estados Árabes, en las que fueron formados al final del bienio 108 funcionarios administrativos que trabajan fuera de la Sede. Durante el mismo periodo, 313 funcionarios recibieron una formación en diversos programas relativos a las tecnologías de la información. Unos 700 usuarios y 93 instructores internos recibieron capacitación sobre el nuevo Sistema Financiero y Presupuestario (FABS) en la Sede. El aprendizaje de idiomas contó con una participación acrecentada, ya que durante el año lectivo 2002-2003 hubo 300 estudiantes, en vez de 200 a 250 como en años anteriores.

17. Además, se introdujo la enseñanza por medios electrónicos como un medio rentable de impartir formación a un gran número de funcionarios. Se ha puesto a disposición de unos 1.000 funcionarios en la Sede y fuera de ella una colección de programas de enseñanza por medios electrónicos, que ofrece una amplia gama de programas (idiomas, programas informáticos de oficina, eficacia personal, formación relativa a la seguridad, FABS y SISTER, etc.) y es accesible por Internet.

18. La consignación acrecentada de 6 millones de dólares para 2004-2005 permitirá la ampliación de los programas de formación de tal modo que cubran ámbitos de importancia estratégica. La mitad de este presupuesto se dedicará a la creación de capacidades fuera de la Sede, sobre todo en ámbitos como la formación relativa a la reducción de la pobreza, la Evaluación Común para los Países y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (CCA/MANUD), una formación mejorada sobre asuntos financieros, administrativos y de gestión de proyectos, una formación general sobre derechos humanos, la gestión basada en los resultados, etc. La mayor parte de las iniciativas de formación se llevarán a cabo mediante el programa de enseñanza por medios electrónicos. La apertura del nuevo centro de enseñanza está programada para mayo-junio de 2004 en Bonvin (edificio VII).

### **Actualización relativa al marco para la reforma de las políticas**

19. En 2002-2003, la Organización emprendió un examen de todas las políticas actuales y estableció un marco para la política de recursos humanos, tarea que ha finalizado ya. Se ha elaborado y aprobado una serie de políticas relativas a los recursos humanos, a saber, políticas sobre contratación, rotación, ascensos, clasificación, evaluación profesional, formación y perfeccionamiento, tras amplias consultas con el colectivo de Subdirectores Generales, el ACPP (Consejo Consultivo de Políticas de Personal) y las asociaciones del personal. La aplicación de estas políticas, que se ha iniciado ya, será la prioridad para la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en 2004-2005.

20. Se han adoptado las medidas siguientes para aplicar las **políticas de contratación y rotación**, iniciadas durante el otoño de 2003: una serie de sesiones de información para el personal de octubre a diciembre de 2003; una planificación anticipada con los sectores y oficinas para determinar los puestos que se abrirán a contratación y las posibilidades de rotación; anuncio interno, en febrero de 2004, de todos los puestos vacantes y todos los que quedarán vacantes en 2004; preparación del boletín de vacantes para los puestos que queden vacantes en 2005; publicación de dos folletos, uno sobre la contratación en la UNESCO y otro sobre el nuevo marco normativo; el mejoramiento de RecruitWeb, el instrumento de presentación de candidaturas en línea; la actualización y la modernización de la información sobre contratación en el sitio de la UNESCO en Internet. Además, se adoptaron varias medidas de ejecución para apoyar la política de rotación, como la determinación de los puestos sujetos a rotación en los sectores y oficinas; la distribución del cuestionario sobre rotación al que respondieron unos 250 funcionarios, y la determinación de las posibilidades de rotación en el contexto de las sesiones de planificación con los sectores y oficinas.

21. **La política de formación y perfeccionamiento** apoyará el incremento notable en el presupuesto de formación para 2004-2005. Su principal objetivo es aumentar la capacidad profesional de los funcionarios brindándoles la oportunidad de actualizar y reforzar sus capacidades en relación con las necesidades organizativas. Esta política también prestará apoyo a la ejecución del proceso de evaluación profesional, del cual la formación y el perfeccionamiento son parte central.

22. La nueva **política de evaluación profesional** que se está aplicando establece un vínculo claro entre los objetivos individuales y los planes de trabajo operativos del sector, las oficinas o las unidades fuera de la Sede, centrándose al mismo tiempo en la formación y el perfeccionamiento individual en apoyo de estos objetivos. Un aspecto clave de esta política es el fortalecimiento de la rendición de cuentas del personal directivo, con la evaluación de las competencias de los directivos de alto nivel, así como la inclusión de un objetivo de evaluación profesional del personal directivo para todos los supervisores. Otra característica importante es el examen de los informes de evaluación por grupos de examen constituidos en cada sector, oficina o unidad fuera de la Sede. Este examen debería garantizar una mayor coherencia y objetividad de las evaluaciones en toda la

Organización. Además, se ha introducido un proceso específico para los asuntos relativos al desempeño profesional, que comprende el establecimiento de un plan de mejoramiento del desempeño profesional. Se establecerá también un proceso racionalizado en caso de impugnación.

23. La aplicación de esta política comenzó en febrero de 2004 con la determinación de los resultados esperados o la asignación de funciones que habrá de efectuarse entre el supervisor y los funcionarios en toda la Organización. El inicio de esta política se acompaña de una estrategia de comunicación que comprende un amplio programa de sesiones de información para el personal directivo, los supervisores y el personal en general, así como la publicación de un folleto de información. El sistema funcionará mediante PERFORWEB, un nuevo instrumento de evaluación profesional en línea, de fácil utilización, concebido con tal fin y accesible por Intranet.

#### **Disposiciones contractuales - Nombramientos de duración limitada (ALD)**

24. El plan de ALD se introdujo en la UNESCO en julio de 2002. Desde entonces, 69 personas han sido objeto de un nombramiento de duración limitada, de las cuales más de la mitad (40) fueron asignadas al Sector de Educación, sobre todo en el Programa “Petróleo por Alimentos”. El plan piloto de ALD se evaluará en 2004 y en la 170ª reunión del Consejo Ejecutivo se presentará información detallada sobre ese tipo de nombramientos, con algunas propuestas al respecto.

#### **Consultores y contratos de honorarios**

25. El examen de las políticas sobre los consultores y los contratistas individuales (contratos con pago de honorarios) se encuentra en una fase avanzada y finalizará a mediados de 2004. La nueva política propondrá una estructura por grados simplificada y una escala de remuneración mejorada para los consultores en armonía con la práctica en otros organismos de las Naciones Unidas. Se están elaborando también directrices para la contratación y la evaluación de los consultores.

#### **Proyecto de decisión**

26. Habida cuenta de lo anterior, el Consejo Ejecutivo podría adoptar la siguiente decisión:

El Consejo Ejecutivo,

Habiendo examinado el documento 169 EX/6 (Parte I),

Toma nota de la labor realizada para definir y poner en práctica la nueva política de personal;

Invita al Director General a que siga aplicando la nueva política de personal, y le informe al respecto en su 170ª reunión.

**169ª reunión**

169 EX/6  
Parte II  
PARÍS, 12 de marzo de 2004  
Original: Inglés

Punto 3.3 del orden del día provisional

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

**PARTE II**

**NUEVOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

**RESUMEN**

De conformidad con la Decisión 166 EX/3.1.3, el Director General presenta un informe sobre la marcha de la reforma, en particular por lo que se refiere a la política de personal, los nuevos instrumentos de gestión y la descentralización.

**En la Parte II** del informe se examinan los avances en la instalación del nuevo sistema integrado de información para la gestión que abarca el programa y presupuesto, las finanzas y la contabilidad, y los recursos humanos y la nómina.

Proyecto de decisión: párrafo 21.

## **Introducción**

1. En el presente documento se examinan los progresos realizados en la instalación del nuevo sistema integrado de información para la gestión, que es un instrumento fundamental de la gestión basada en los resultados. Debe recordarse que el nuevo sistema tiene tres componentes, a saber: a) el Sistema de Información sobre las Estrategias, las Tareas y la Evaluación de los Resultados (SISTER), que abarca la preparación del programa y presupuesto y el seguimiento de su ejecución; b) el Sistema Financiero y Presupuestario (FABS), que se utiliza para registrar las transacciones financieras, llevar la contabilidad y proporcionar datos para los informes presupuestarios y financieros; y c) el sistema de recursos humanos, que comprende la gestión de los recursos humanos y la nómina.

### **SISTER: hacia un aumento de la capacidad del sistema para una programación y seguimiento eficientes basados en los resultados**

2. En enero de 2004 todos los planes de trabajo correspondientes al documento 32 C/5 habían sido introducidos en el SISTER y transferidos al FABS, con lo que quedó establecido el mecanismo de ejecución y seguimiento del programa durante todo el bienio mediante el nuevo sistema de gestión de la información. La finalización de los planes de trabajo a tiempo para comenzar la ejecución del programa y presupuesto desde el primer día del bienio es en sí un importante logro del proceso de reforma. Sobre todo, gracias a sus capacidades funcionales y a su carácter global, el SISTER ha demostrado ser una eficaz herramienta de programación y seguimiento que permite analizar y afinar la ejecución y gestión del programa y evaluar los resultados obtenidos.

3. Empero, la experiencia indica que el sistema todavía puede ser mejorado. El entorno técnico existente no permite su uso óptimo en la Sede y fuera de ella, y son muchos los usuarios que aún tienen dificultades para introducir los datos. Al mismo tiempo, algunos usuarios críticos todavía tienden a eludir el sistema al establecer las bases del programa. Aunque las actitudes y el apoyo del personal respecto del objetivo y los servicios del SISTER han mejorado, hay muchos que todavía no aprecian las ventajas del sistema, pues persiste un desfase entre las pautas de gestión basada en los resultados integradas en el SISTER y las prácticas cotidianas. A fin de ayudar a superar esta inercia se empezó a impartir el verano pasado un programa especial de formación relativa a los resultados.

4. Además, cualquier sistema de más de cinco años de edad necesita una renovación para mantenerse a la altura del rápido progreso tecnológico. Si bien el SISTER ha tenido un éxito notable en cuanto al profundo cambio de las prácticas de programación y supervisión en la UNESCO, y pese a las posibilidades que ofrece, para que pueda responder plenamente a todas las expectativas habría que modernizarlo en términos técnicos. El interés manifestado por los Estados Miembros en este instrumento de información y gestión refuerza la necesidad de mejorar el SISTER continuamente.

5. Una revisión del SISTER es necesaria por tres razones principales: 1) la obsolescencia tecnológica de algunos de sus componentes en comparación con las prometedoras posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías; 2) la necesidad de ajustarlo a los nuevos rasgos de la programación, en particular el proceso de descentralización en curso; 3) la necesidad de mejorar la facilidad de utilización de los sistemas y su apoyo técnico. Una de las medidas contempladas consiste en corregir el programa informático básico del SISTER para ampliar sus diversas capacidades funcionales y adaptarlo mejor a las necesidades presentes y futuras de la Organización, asegurando la adecuada complementariedad con el FABS. A estos efectos se está estudiando un plan maestro que abarca los aspectos tecnológicos, administrativos y de utilización, con vistas a ponerlo en práctica en el curso del presente bienio.

**FABS: consolidación del sistema en la Sede y su extensión a las unidades descentralizadas**

6. Sobre la base de la experiencia obtenida en los dos primeros años de funcionamiento del FABS en la Sede y de las reacciones de los usuarios, se ha seguido trabajando en el mejoramiento y la consolidación del sistema, así como en la introducción de módulos complementarios.

7. Uno de los problemas planteados por los usuarios está relacionado con el proceso de contratación. Se está tratando de resolver el problema mediante la elaboración de una solución técnica que permite una gestión simplificada de todos los contratos establecidos con ayuda del módulo “Material Management”. Ya se ha presentado el prototipo de solución a los usuarios y se espera que entre en funcionamiento hacia julio de 2004.

8. Otro problema se refiere a la función generadora de informes del FABS. El sistema contiene una gran cantidad de información que mejora considerablemente la transparencia y exhaustividad de los datos financieros, pero la preparación de informes de seguimiento es compleja y poco atractiva para el usuario. Por lo tanto, se decidió instalar una herramienta especial de preparación de informes, que puede extraer datos tanto del FABS (presupuesto y gastos) como del SISTER (planes, actividades y resultados) y es por ello más poderosa que las que ofrecen esos sistemas por separado.

9. Para realizar las tareas de gestión de activos de la Organización se elaboró y ensayó una solución técnica que recurre al módulo de gestión de activos (Asset Management module (AM)) de SAP, que ya fue entregada y se encuentra en sus primeras etapas de instalación. El primer paso fue, durante el último trimestre de 2003, levantar el inventario del “patrimonio” de activos compuesto de unos 43.000 artículos. Cada uno de ellos fue etiquetado con un código de barras que contiene información sobre el artículo y su ubicación en los edificios de la Sede, y evaluado a 31 de diciembre de 2003; los datos correspondientes fueron introducidos en el FABS. Además de los fines de generación de informes, la base de datos así creada será permanentemente actualizada para consignar los artículos adquiridos, descartados o trasladados, permitiendo así una genuina gestión de los activos. En enero-febrero de 2004 se organizaron cursos de formación y se están elaborando los procedimientos internos correspondientes.

10. En lo que atañe a la difusión del sistema FABS a las unidades de la Secretaría fuera de la Sede, el sistema ya está funcionando en unos 50 lugares, con fines de reserva de fondos en línea y de consulta. Ahora es preciso instalar en el terreno otras importantes funciones tales como el asiento de los gastos y las conciliaciones bancarias, a fin de que la Organización pueda controlar sus gastos en lo posible en tiempo real.

11. A fin de cerciorarse de que la solución propuesta para estas funciones es adecuada, se examinaron las necesidades de gestión financiera en las unidades fuera de la Sede y la solución de SAP propuesta, así como diversas otras opciones. De los resultados se concluyó que convenía instalar en el terreno la solución de SAP (FABS) tras introducir y validar algunos ajustes.

12. Es importante observar que no se contemplan estructuras adicionales específicas para la difusión del sistema en el terreno. En cambio, un administrador de proyecto para la difusión fuera de la Sede coordinará todo el trabajo de las distintas unidades interesadas. Las decisiones y opciones estratégicas importantes serán sometidas a la validación de un Grupo de Política compuesto por los jefes de los principales servicios interesados y presidido por el Director General Adjunto.

13. Considerando los limitados recursos disponibles, el FABS se instalará en un grupo de unidades a la vez, inicialmente sólo sus módulos prioritarios. Para asegurar que esas unidades reúnen todas las condiciones necesarias para asumir las nuevas responsabilidades que supone

el FABS, se aplicará un procedimiento de acreditación en dos etapas, que comenzará en enero de 2004. Entre los criterios figurarán el de que la oficina haya sido objeto de una auditoría (y que 80% de las recomendaciones de las auditorías hayan sido aplicadas) y el de que tenga una cuenta de orden inferior al 5% del volumen de las operaciones. Para 2004 se han preseleccionado 15 oficinas que representan 75% del total de las transacciones realizadas fuera de la Sede.

14. En mayo de 2004 el asiento de los gastos y la conciliación de las cuentas bancarias mediante el módulo de finanzas (FI) del FABS serán descentralizados al primer grupo de ocho oficinas que hayan sido acreditadas. El objetivo es que para fines de 2004 un 75% de los fondos descentralizados se contabilicen en tiempo real mediante el módulo FI. Para fines de 2005, la difusión del módulo FI debería quedar terminada, abarcando la mayor parte de las unidades sobre el terreno y aproximadamente 90% de los fondos descentralizados. En función de los recursos disponibles y de los resultados obtenidos, la difusión del módulo FI será seguida o acompañada de la del módulo de gestión material (Material Management module (MM)) y otros, según proceda.

### **Hacia un nuevo sistema informático para la gestión de los recursos humanos**

15. Los trabajos preparatorios del futuro componente de recursos humanos del sistema informático integrado para la gestión se centraron en la revisión y modernización de las antiguas estructuras basadas en grandes ordenadores centrales, con vistas a facilitar la labor de HRM y prepararla para la utilización de los nuevos instrumentos y orientaciones, tales como el enfoque “integrado” de la gestión de los recursos humanos.

16. Con ese fin, se elaboraron varios programas informáticos que se utilizarán para el tratamiento de los formularios de medidas relacionadas con el personal, que incluye firmas electrónicas, simulaciones en línea, el seguimiento de los subsidios de educación, las licencias y las situaciones familiares, una mejor comunicación (puntual, de calidad y precisa) con los funcionarios mediante la creación automática de cartas normalizadas y una mejor gestión de las escalas de sueldos en la nómina y el sistema de recursos humanos. Se espera que todos estos instrumentos estén en funcionamiento en julio de 2004.

17. Con estas innovaciones se preparará la transferencia de datos al nuevo sistema y se podrán interconectar las aplicaciones heterogéneas en uso actualmente (informaciones procedentes de bases de datos con las provenientes de los ordenadores centrales o informaciones procedentes de distintas bases de datos) y, a la vez, se consolidará el conocimiento de las reglas y métodos actuales de HRM y su comprensión. Se están introduciendo otras aplicaciones con el mismo fin, comprendido un nuevo sistema de gestión de las pensiones (febrero de 2004), un nuevo sistema de evaluación del desempeño profesional (marzo de 2004) y nuevas fichas para la introducción y el intercambio de datos y la preparación de informes (abril de 2004).

18. Paralelamente, se tomó contacto con el UNICEF donde se está elaborando una solución basada en el programa SAP de las Naciones Unidas para la gestión de los recursos humanos. La UNESCO sigue estrechamente su realización para asegurarse de que el sistema convendrá a sus necesidades y que se lo podrá adoptar en la Organización una vez terminado, en condiciones que será preciso determinar, sin que sea necesario efectuar ninguna adaptación o sólo unas pocas. Si se eligiera esta solución, se podría resolver, al menos en parte, el problema de la falta de recursos presupuestarios, dado que en el documento 32 C/5 no se previeron fondos para el nuevo sistema informático de HRM.

19. La Caja de Seguros Médicos representa un caso especial puesto que emplea un sistema de gestión autónomo. Informes y estudios recientes, así como las crecientes dificultades de mantenimiento del sistema existente, han puesto de relieve la necesidad de reformar la CSM, sus

métodos internos y su sistema informático. En 2003 se encontró un programa informático llamado “Health Insurance Information System” (HIIS) (Sistema de Información sobre el Seguro de Salud) que fue elaborado conjuntamente por la OMS, las Naciones Unidas de Ginebra y la OIT. La OMS aceptó ceder el programa a la UNESCO y prestarle asistencia para su aplicación. El objetivo consiste en poner en marcha el nuevo sistema en el curso de 2004.

### **Costo y presupuesto**

20. Los fondos previstos para el SISTER (1 millón de dólares) en el Programa y Presupuesto para 2004-2005 (documento 32 C/5) deberían cubrir el mantenimiento y la revisión del sistema. Con respecto al FABS, el costo del mantenimiento básico del sistema únicamente asciende a 4,6 millones de dólares por bienio. Los fondos disponibles (5 millones de dólares) pueden cubrir el mantenimiento y algunas mejoras y/o ajustes. Dado que actualmente se hace un gran hincapié en la utilización de los recursos internos, será posible dar cabida en el presupuesto previsto a las principales necesidades del FABS en la Sede. Sin embargo, sólo se podrá cubrir parte del costo de la difusión del sistema a las oficinas fuera de la Sede en 2004-2005, que asciende a alrededor de 1,9 millones de dólares. Además, si bien los costos de los trabajos preparatorios del nuevo sistema de HRM se absorbieron en el Presupuesto Ordinario, no se ha previsto un presupuesto dedicado especialmente a su introducción y esto podría demorar su utilización más allá del año 2005.

### **Proyecto de decisión**

21. El Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión redactada del modo siguiente:

El Consejo Ejecutivo,

1. Recordando su Decisión 166 EX/3.1.3,
2. Habiendo examinado el documento 169 EX/6, Parte II,
3. Toma nota de los progresos realizados, de los problemas surgidos y de las medidas adoptadas en la aplicación del nuevo sistema integrado de información para la gestión que abarca el programa y presupuesto (SISTER), las finanzas y la contabilidad (FABS), y los recursos humanos;
4. Toma nota asimismo de la presupuestación insuficiente del nuevo sistema de información para la gestión, en particular en lo relativo a la difusión del FABS en las oficinas fuera de la Sede y al componente de Recursos Humanos;
5. Reitera, en este contexto, su llamamiento a los Estados Miembros a que contemplen la posibilidad de aportar contribuciones voluntarias para complementar el presupuesto existente y expresa su reconocimiento a los Estados Miembros que ya lo han hecho;
6. Invita al Director General a que siga aplicando el sistema integrado de información para la gestión y a que en su 171ª reunión le presente un informe sobre los progresos realizados.

**169ª reunión**

169 EX/6  
Parte III  
PARÍS, 19 de marzo de 2004  
Original: Francés e inglés

Punto 3.3 del orden del día provisional

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

**PARTE III**

**DESCENTRALIZACIÓN**

**RESUMEN**

De conformidad con la Decisión 166 EX/3.1.3, el Director General presenta un informe sobre la marcha de la reforma, en particular por lo que se refiere a la política de personal, los nuevos instrumentos de gestión y la descentralización.

La **Parte III** del documento trata de la aplicación de la estrategia de descentralización. Además, en cumplimiento de la Decisión 167 EX/4.3, en el documento se informa sobre los avances realizados en la solución de los problemas señalados en el documento 167 EX/14 (Informe de evaluación bienal sobre las actividades y los resultados de todos los organismos descentralizados de la UNESCO) y se presenta un plan de acción global.

Proyecto de decisión: párrafo 24.

## Introducción

1. En su 166ª reunión, y tras examinar el *Informe del Director General sobre el proceso de reforma, Parte III – Descentralización*, el Consejo Ejecutivo invitó al Director General a que prosiga la ejecución racional del Plan de Acción relativo a la Descentralización basándose en el principio de la eficacia y en un fortalecimiento del control, y a que le presentara un informe de evaluación al respecto en su 169ª reunión (véase la Decisión 166 EX/3.1.3, (III)).
2. En su 167ª reunión, habida cuenta de los debates celebrados en torno al *Informe de evaluación bienal sobre las actividades y los resultados de todos los organismos descentralizados de la UNESCO*, preparado por el Servicio de Supervisión Interna (IOS), el Consejo Ejecutivo invitó además al Director General a que le informara acerca de los progresos realizados en la solución de los problemas señalados en el documento 167 EX/14 y le presentara, en su 169ª reunión, un plan de acción global y el correspondiente calendario (véase la Decisión 167 EX/4.3).
3. En el presente documento se cumplen los requerimientos de ambas decisiones y se informa sobre los avances realizados en la aplicación del Plan de Acción relativo a la Descentralización aprobado por el Consejo Ejecutivo, en su 160ª reunión y sobre las medidas correctivas adoptadas a la luz de los problemas señalados por IOS.

## Avances realizados en la aplicación de la estrategia de descentralización

4. La estrategia de descentralización, cuyas líneas maestras expuso el Director General al Consejo Ejecutivo en su 160ª reunión en noviembre de 2000, y para cuya aplicación facilitó informaciones detalladas a la 161ª reunión del Consejo en mayo de 2001, es, sin lugar a dudas, el aspecto más difícil y más decisivo de la reforma de la Organización, que permite articular los problemas mundiales y los intereses directos de los Estados Miembros en el plano local.
5. Desde que se comenzó su aplicación, las actividades han estado consagradas fundamentalmente a la reestructuración de la red de oficinas fuera de la Sede y a la atención de las necesidades logísticas y de gestión básicas que requiere el funcionamiento de la nueva estructura.
6. Después del cierre, a fines de 2003, de 23 oficinas<sup>1</sup>, la red de unidades fuera de la Sede ofrece una mayor coherencia. La distribución de las 53 oficinas en funcionamiento actualmente es la siguiente:
  - 27 oficinas encargadas de varios países, cinco de las cuales tienen su sede en países del Grupo E-9;
  - 12 oficinas regionales –diez de las cuales ejercen, además, funciones de oficinas multipaís, una de oficina nacional y otra cumple funciones regionales exclusivamente;
  - 21 oficinas nacionales, cuatro de las cuales se encuentran en países del Grupo E-9 y 17 en países en transición o en situación de posconflicto; dos de ellas han sido creadas recientemente, previa consulta con el Consejo Ejecutivo (la Oficina en Kabul en junio de 2002 y la Oficina en Iraq, en febrero de 2004);
  - un centro regional (el CEPES, en Europa);

---

<sup>1</sup> Oficinas de la UNESCO en Abidján, Bangui, Conakry, Luanda, Lusaka, Uagadugú, Porto Novo, Pretoria, Túnez, Kuala Lumpur, Quebec, Sarajevo, Viena, Washington, Asunción, Bridgetown, Buenos Aires, Caracas, La Paz, Ciudad de Panamá, Puerto España, San Salvador y Santo Domingo.

- dos oficinas de enlace con el sistema de las Naciones Unidas, a una de las cuales (la de Nueva York) se le atribuyó, en diciembre de 2003, una dimensión multipaís que se está definiendo actualmente.

7. Debe señalarse que en el curso de este bienio, o a su término, se cerrarán cinco oficinas más (Kigali a fines de 2004; Brazzaville, Bujumbura, Ciudad de Guatemala y Lima a fines de 2005).

8. El número de puestos de plantilla fuera de la Sede aumenta constantemente: ha habido un incremento neto de 35 puestos entre los documentos 30 C/5 y 31 C/5 (28 del Cuadro Orgánico –de los cuales nueve corresponden a oficiales administrativos internacionales y siete a agentes locales); entre los documentos 31 C/5 y 32 C/5, se crearon 21 nuevos puestos del Cuadro Orgánico, seis de los cuales de oficiales administrativos internacionales. Además, con posterioridad a la redacción del documento 32 C/5 se trasladó a dos funcionarios del Cuadro Orgánico con sus puestos y en estos momentos se está estudiando otros traslados similares. Actualmente, en siete oficinas multipaís hay por lo menos un especialista de cada una de las esferas de competencia de la UNESCO (Dakar, Harare, Apia, Beijing, Kingston, Montevideo y San José). En junio de 2004, una sola oficina (Doha) carecerá de un especialista en educación, pero su Director es un conocido experto en la materia. Hoy en día, 19 oficinas cuentan con especialistas en ciencias exactas y naturales, 12 con especialistas en ciencias sociales y humanas; sólo dos oficinas (Almaty y Nairobi) carecen de especialistas en el ámbito de la cultura, y otras dos oficinas (Dar es-Salaam y Libreville) no tienen ningún especialista en comunicación e información, pero el Director la primera ocupó anteriormente el cargo de consejero regional de comunicación.

9. La contratación para cubrir los puestos vacantes fuera de la Sede se aceleró considerablemente mediante el anuncio de 30 puestos, a principios de febrero de 2004, en el marco del inicio de la nueva política de rotación. Gracias a la adopción de un conjunto de reglas y procedimientos transparentes que rigen los traslados del personal entre las distintas unidades de la Organización, la UNESCO cuenta finalmente con el instrumento adecuado para equilibrar, dentro de cierto tiempo, la distribución de los recursos humanos entre la Sede y fuera de ésta.

10. Por último, dado que no será posible imprimir un nuevo dinamismo a las oficinas fuera de la Sede si se carece de responsables que ejerzan las funciones directivas, debe subrayarse que, desde 2000, se ha nombrado a 36 nuevos directores y jefes de oficinas, lo cual representa el reemplazo del 68% de los responsables de las 53 unidades que constituyen la red de la UNESCO sobre el terreno.

11. La formación del personal fuera de la Sede ha sido objeto de esfuerzos considerables: en 2002-2003 se impartieron 863 formaciones, mientras que en el bienio anterior sólo se habían dispensado 55. Se concedió la mayor importancia a 10 ámbitos esenciales de formación: el liderazgo y la gestión del cambio (60), la creación de equipos (225), las capacidades de supervisión (65), la gestión basada en los resultados (133), la gestión del ciclo de los proyectos y la movilización de recursos (160), la formación de oficiales administrativos (151), la formación sobre SISTER (32), las relaciones con los medios de comunicación (28), la creación de sitios Web (20) y los intercambios de información (20). Además, se impartió formación en línea (*e-learning*) sobre ofimática y gestión a 493 funcionarios del Cuadro Orgánico y de apoyo de las oficinas fuera de la Sede. En el presente bienio proseguirá y se incrementará esta actividad de valorización de los recursos humanos: se ha previsto consagrar a las oficinas fuera de la Sede más de la mitad de los 6 millones de dólares asignados a la formación del personal.

12. Los instrumentos de delegación de atribuciones y los mecanismos de rendición de cuentas se van incorporando gradualmente. Además del cuadro de delegación de atribuciones a las oficinas fuera de la Sede que se publicó en mayo de 2002, las auditorías de esas oficinas (11 en 2001,

14 en 2002, 11 en 2003) así como su seguimiento regular por parte del IOS, contribuyen a mejorar su gestión. Asimismo, los principios rectores contenidos en los informes anuales de auditoría consolidados constituyen valiosos documentos de referencia sobre buena gestión financiera y administrativa.

13. Se han modernizado los equipos informáticos y la conectividad en gran parte de las oficinas fuera de la Sede. La introducción del FABS sobre el terreno se inició a principios de 2003. Al final del mismo año, la gran mayoría de las oficinas disponían del acceso en línea a un primer módulo, el de la reserva de fondos<sup>1</sup>. A principios de 2004, se inició la puesta en servicio gradual de un segundo módulo, el de finanzas, acompañada de un proceso de acreditación de las oficinas que permite verificar su nivel de conocimiento de los procedimientos de la Organización antes de autorizarlas a introducir directamente su contabilidad en el sistema financiero de la Organización.

14. Se prestó especial atención a la seguridad fuera de la Sede y la adaptación de las prácticas de la Organización a las instrucciones formuladas por el UNSECOORD (Coordinador de las Naciones Unidas en cuestiones de seguridad). Ahora bien, los fondos previstos en el documento 32 C/5 resultan insuficientes debido al reforzamiento de las medidas de seguridad en todas las oficinas fuera de la Sede, en particular en los 20 sitios considerados los más peligrosos en potencia, tal y como decidió el UNSECOORD a raíz del atentado cometido el pasado mes de agosto contra la sede de las Naciones Unidas en Bagdad (véase el documento 169 EX/27, Informe del Director General sobre el fortalecimiento de la seguridad de los locales de la UNESCO en todo el mundo).

15. Se está estableciendo gradualmente una sinergia dentro de la red de oficinas fuera de la Sede, en particular mediante cursos de formación que, más allá del arraigo de prácticas comunes, suscitan la creación de redes informales de intereses y competencias. En julio de 2003, se organizó por primera vez una reunión de reflexión de los directores y jefes de las oficinas fuera de la Sede con miras a iniciar un proceso colegial de diálogo e intercambio y elaborar enfoques comunes ante problemas similares; dicho en pocas palabras, forjar un verdadero espíritu de cuerpo y una visión común de la identidad de la UNESCO sobre el terreno. Esa reunión de reflexión dio resultados muy positivos, y una visión común comienza efectivamente a echar raíces.

16. Por último, cabe mencionar una innovación importante: el lanzamiento en noviembre de 2002 de las “consultas multipaís” (*Cluster Consultations*), que fue posible gracias a la disponibilidad de fondos traspasados (*carry over*) del ejercicio 2000-2001. Hasta la fecha, se han organizado 24 consultas con el doble objetivo de consolidar las relaciones y la comunicación entre las oficinas fuera de la Sede y las Comisiones Nacionales y de elaborar conjuntamente estrategias “multipaís” (*Cluster Strategies*). En la 32ª reunión de la Conferencia General, numerosos Estados Miembros se felicitaron por esta iniciativa y expresaron el deseo de que en adelante la financiación de esas reuniones se previese claramente en el Programa y Presupuesto de la Organización.

17. Pese a los progresos realizados, los efectos de la estrategia de descentralización siguen siendo modestos debido al peso de las costumbres, prácticas y visiones que obstaculizan el surgimiento de una nueva cultura de trabajo dentro de la Secretaría. Sin “un cambio de mentalidad y una percepción de la UNESCO como *una sola* Organización (incluidas las oficinas fuera de la Sede y esta última) con *un* cometido general, cuyo eje es el efecto y la pertinencia de su acción en sus Estados Miembros”<sup>2</sup>, la nueva estructura fuera de la Sede difícilmente podrá contribuir a reorientar

---

<sup>1</sup> La Contraloría sigue efectuando en la Sede las reservas de fondos en línea de 15 oficinas: Abuja, Addis Abeba, Apia, Brazzaville, Bujumbura, Guatemala, Islamabad, Kabul, Katmandú, Kinshasa, Kigali, Libreville, Nueva York, Puerto Príncipe y Ramallah.

<sup>2</sup> Véase el documento 161 EX/5, Parte II, párr. 37.

efectivamente la acción de la UNESCO y aumentar su eficiencia y eficacia en los Estados Miembros.

18. La situación actual aún debe considerarse transitoria, como señaló el Director General en los discursos de apertura de la 167ª reunión del Consejo Ejecutivo y de la 32ª reunión de la Conferencia General, especificando que, en adelante, los esfuerzos se centrarían particularmente en la calidad del funcionamiento de la red de oficinas fuera de la Sede, la esencia de sus actividades y la naturaleza de las relaciones entre sus diferentes elementos.

### **Medidas correctivas adoptadas a la luz de los problemas señalados en las evaluaciones del IOS**

19. Con la misma intensidad que los otros pilares de la reforma, la ejecución de la estrategia de descentralización ha sido objeto de un seguimiento atento y permanente por parte del equipo directivo. En marzo de 2003, el Colegio de Directores Generales Adjuntos (Colegio de ADG) había creado en su seno un Equipo de Trabajo sobre Delegación de Atribuciones y Descentralización, cuya presidencia encomendó al ADG/ODG, con objeto de buscar soluciones a las carencias reveladas por los primeros ejercicios de evaluación de las oficinas fuera de la Sede efectuados por el IOS y por las enseñanzas preliminares extraídas en el marco del examen de la delegación de atribuciones a las oficinas fuera de la Sede realizado también por este servicio.

20. Se estableció una lista de todos los problemas que representan un riesgo para la Organización (en cuanto a credibilidad y/o eficacia), clasificados en nueve rúbricas:

- i) las funciones respectivas de la Sede y de las estructuras fuera de la Sede (oficinas regionales, multipaís y nacionales)
- ii) planificación y programación
- iii) seguimiento del programa
- iv) obligación de rendición de cuentas
- v) recursos financieros y humanos
- vi) recursos extrapresupuestarios
- vii) participación activa en los equipos locales de las Naciones Unidas
- viii) relaciones con los interlocutores y beneficiarios
- ix) cuestiones relacionadas con la estructura de la red.

21. Tras haber pasado revista al conjunto de cuestiones enumeradas, el Equipo Especial elaboró el Plan de Acción que figura como anexo del presente documento y en el que se muestran, por un lado, las medidas ya adoptadas para subsanar las insuficiencias observadas en el documento 167 EX/14 (Informe bienal de evaluación de las actividades y los resultados de todas las unidades descentralizadas de la UNESCO) y, por otro, las que quedan por aplicar con el calendario correspondiente.

22. Cabe señalar que el Equipo Especial se centró más concretamente en los dos elementos estratégicos que determinan el buen funcionamiento de la descentralización, esto es, la clarificación de los cometidos respectivos de la Sede y las distintas categorías de oficinas fuera de la Sede, y la

adaptación del proceso de planificación y programación a la nueva realidad descentralizada de la Organización, con objeto de garantizar una mejor articulación entre los objetivos globales de la UNESCO y las necesidades prioritarias de los Estados Miembros. El Equipo Especial realizó este trabajo en consulta estrecha con el Colegio de ADG, que examinó y debatió ampliamente las propuestas preliminares relativas a estas dos cuestiones. También se consultó a los directores y jefes de las oficinas sobre el terreno acerca del nuevo proceso de planificación y programación con motivo de su reunión de reflexión de julio de 2003, y sus comentarios se tuvieron en cuenta en la preparación de las versiones ulteriores. Por último, y con ánimo de ampliar la consulta al conjunto de los decisores de la Organización y lograr una verdadera asunción de esos principios e instrumentos, serán objeto de presentaciones y debates en la reunión mundial de administradores principales (*Global Meeting of Senior Managers*), que del 25 al 27 de marzo de 2004 congregará al conjunto de directores de la Sede y fuera de la Sede. Dicha reunión contribuirá sin duda alguna a forjar la visión común y la solidaridad necesarias para el éxito de este pilar de la reforma.

23. Por último, el Director General tal como se comprometió a hacer (véase el documento 161 EX/5, párr. 35), presentará al Consejo Ejecutivo en su 171ª reunión, en la primavera de 2005, una revisión completa de la aplicación de la estrategia de descentralización, tomando debidamente en cuenta los criterios enunciados en la Resolución 30 C/83 de la Conferencia General. Encargó al Director General Adjunto que supervisara la realización de esa revisión y que constituyera con tal fin un Equipo Especial, integrado por responsables de la Sede y de las oficinas fuera de la Sede. Ese Equipo iniciará sus trabajos en abril de 2004 y tratará de asegurar el seguimiento de las acciones identificadas en el plan de acción que figura como anexo al presente documento.

24. A la vista del presente informe, el Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión redactada del modo siguiente:

El Consejo Ejecutivo,

1. Recordando sus Decisiones 166 EX/3.1.3 (III) y 167 EX/4.3,
2. Habiendo examinado el documento 169 EX/6, Parte III,
3. Toma nota de los esfuerzos que ha hecho el Director General para aplicar la estrategia de descentralización y de los progresos realizados hasta ahora;
4. Toma asimismo nota de los progresos realizados en el tratamiento de las cuestiones planteadas en el documento 167 EX/14 y del plan de acción correspondiente;
5. Invita al Director General a proseguir la aplicación de la estrategia de descentralización y la del plan de acción para subsanar las insuficiencias observadas;
6. Invita también al Director General a poner de relieve los resultados obtenidos en el informe sobre la revisión completa de la estrategia de descentralización que se ha comprometido a presentarle en su 171ª reunión.

**ANEXO**

**PLAN DE ACCIÓN PARA ACOMETER LOS PROBLEMAS PLANTEADOS EN EL DOCUMENTO 167 EX/14**  
*(Informe de evaluación bienal sobre las actividades y los resultados de todos los organismos descentralizados de la UNESCO)*

PROBLEMAS QUE REPRESENTAN RIESGOS PARA LA ORGANIZACIÓN	MEDIDAS ADOPTADAS	MEDIDAS QUE HABRÁN DE SER ADOPTADAS	CALENDARIO
<b>I. FUNCIONES (LA UNESCO Y SUS ENTIDADES)</b>			
<p>Falta de claridad en cuanto a la función de las oficinas de la UNESCO fuera de la Sede en lo que respecta a atender las necesidades de los Estados Miembros (por ejemplo, asesoramiento sobre formulación de políticas o ejecutantes de proyectos).</p> <p>Falta de coordinación entre los sectores en la Sede, las oficinas regionales, las oficinas multi-país y nacionales en los Estados Miembros.</p> <p>Falta de comprensión de las funciones y responsabilidades respectivas de la Sede y de cada organismo descentralizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyecto de documento sobre los principios básicos de la descentralización y las funciones respectivas de todas las entidades de la UNESCO elaborado por el Equipo de Trabajo sobre Delegación de Atribuciones y Descentralización.</li> <li>▪ Ajustado por el Colegio de ADG a finales de enero y mediados de febrero de 2004.</li> <li>▪ Presentado a debate en la Reunión Mundial de Directivos Superiores (25-27 de marzo de 2004).</li> </ul>	<p>Basándose en las aclaraciones alcanzadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se emitirá una Nota Azul en la que se definan las funciones genéricas de la Sede y de cada una de las tres categorías de oficinas fuera de la Sede.</li> <li>- Todas las propuestas formuladas para preparar el proyecto de 33 C/5 por la División de la Sede y las oficinas fuera de la Sede se evaluarán cotejándolas con esas funciones.</li> </ul>	<p>Abril de 2004</p> <p>Noviembre de 2004</p>
<p>Las atribuciones delegadas en marzo de 2002 a las unidades sobre el terreno no se respetan siempre en la práctica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inicio por el IOS del examen del cuadro de atribuciones delegadas a las oficinas fuera de la Sede.</li> </ul>	<p>A la luz de los debates de la Reunión Mundial, el IOS elaborará un cuadro consolidado de atribuciones y rendición de cuentas en la Sede y fuera de la Sede.</p>	<p>De abril a septiembre de 2004</p>
<b>II. PROCESO Y MECANISMO DE PLANIFICACIÓN</b>			
<p>El proceso de planificación es jerárquico; no existe una participación real de las oficinas fuera de la Sede en la concepción de las prioridades y estrategias generales y sectoriales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen exhaustivo del proceso del ciclo de gestión del programa llevado a cabo por el Equipo de Trabajo sobre Delegación de Atribuciones y Descentralización.</li> <li>▪ Aprobación del ciclo revisado de gestión del programa no jerárquico por el Colegio de ADG a finales de enero de 2004 (previos debate inicial en junio y examen del primer borrador por los Directores/Jefes de las oficinas fuera de la Sede en julio de 2003).</li> <li>▪ Presentado en la Reunión Mundial de Directivos Superiores (25-27 de marzo de 2004, en la que se invitará a los participantes a determinar medidas apropiadas para fortalecer su puesta en práctica.</li> </ul>	<p>Se prepararán las siguientes herramientas para respaldar el nuevo ciclo de programación de la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario a los Estados Miembros y a las organizaciones intergubernamentales acerca de las propuestas preliminares del Director General sobre el C/5.</li> <li>- Directrices para las reuniones de consulta multipaís y regionales.</li> <li>- Formato para las aportaciones en distintas fases del proceso, comprendidos los planes estratégicos de las oficinas fuera de la Sede.</li> <li>- Mandato de los Grupos Regionales para moderar los debates entre las oficinas fuera de la Sede acerca de la distribución de los fondos del Programa Ordinario disponibles para cada región.</li> <li>- Mandato de los Comités de Examen de Programas en lo referente al examen de las propuestas formuladas por las oficinas fuera de la Sede.</li> </ul>	<p>Marzo de 2004</p> <p>Marzo de 2004</p> <p>Septiembre de 2004</p> <p>Octubre de 2004</p> <p>Octubre de 2004</p>

<p>Inexistencia de un mecanismo común de consulta entre los Estados Miembros, las oficinas fuera de la Sede y la Sede que nutra la preparación de manera estructurada y puntual del C/5.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro del proceso del ciclo revisado de gestión del programa, se organizarán consultas multipaíses dirigidas por las oficinas fuera de la Sede inmediatamente antes de las consultas regionales de las Comisiones Nacionales, y en el mismo lugar.</li> </ul>	<p>- Para preparar el proyecto de 33 C/5 se aplicará el nuevo planteamiento de múltiples pisos escalones de las consultas de las Comisiones Nacionales.</p>	<p>Mayo-junio de 2004</p>
<p>Los planes de trabajo no se guían siempre atendiendo a las estrategias oficiales ni son elaborados conjuntamente con los Estados Miembros para determinar sus necesidades y prioridades estratégicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro del ciclo revisado de gestión del programa revisado, se pide a las oficinas fuera de la Sede que elaboren sus planes estratégicos en una fase temprana del proceso de redacción del C/5. Estos planes estratégicos serán configurados tras consultas multipaíses y en ellos se recogerá la respuesta esperada de la UNESCO en ese plano, observando las prioridades programáticas del C/5 (es decir, haciendo de puente entre el documento general C/5 y los planes de trabajo detallados de las oficinas multipaíses).</li> </ul>	<p>- Se aplicará el nuevo planteamiento en la preparación del proyecto de 33 C/5.</p>	<p>Noviembre de 2004 a enero de 2005</p>
<p>Es insuficiente la calidad de los planes de trabajo elaborados por las oficinas fuera de la Sede, que en su mayoría consisten en una lista de actividades y consignaciones presupuestarias con falta de información cualitativa (por ej., acerca de la estrategia de los proyectos, los resultados previstos, un calendario claro, las herramientas de supervisión y evaluación que se emplearán) y de las correspondientes actividades de difusión, consulta y coordinación interinstitucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha determinado una lista de los instrumentos necesarios para respaldar el proceso del ciclo revisado de gestión del programa, comprendidas directrices para la elaboración de los planes de trabajo.</li> <li>• BPS impartió formación en materia de gestión basada en los resultados a 133 funcionarios destinados fuera de la Sede entre julio y diciembre de 2003.</li> </ul>	<p>- Se elaborarán directrices para la concepción de planes de trabajo para las oficinas fuera de la Sede.</p> <p>- Proseguirá el ciclo de formación sobre el terreno en materia de gestión basada en los resultados en el bienio actual a fin de capacitar a todos los funcionarios del Cuadro Orgánico destinados fuera de la Sede.</p>	<p>Abril de 2005</p> <p>Finales de 2005</p>
<p>El proceso de convalidación de los planes de trabajo en SISTER por la Sede se lleva a cabo con escasa coordinación y control de calidad y está vinculado fundamentalmente a la verificación de las partidas presupuestarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El IOS junto con los servicios centrales pertinentes puso en marcha en febrero de 2004 un examen de la aplicación de SISTER en la Sede y en las oficinas fuera de la Sede.</li> </ul>	<p>- Se mejorará SISTER y los procedimientos conexos</p> <p>- Planes de formación y facilitación de fondos para capacitación en materia de SISTER.</p>	<p>Noviembre de 2004</p>

### III. PROCESO Y MECANISMO DE SUPERVISIÓN DEL PROGRAMA

<p>Inexistencia de un mecanismo transparente de supervisión del programa: una vez aprobados los planes de trabajo, la mayoría de las oficinas no utilizan SISTER para supervisar y evaluar la marcha de su ejecución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Director General impartió una instrucción a todos los funcionarios en julio de 2003, según la cual, en lo que respecta al 32C/5, se suspenderán las habilitaciones de créditos si los administradores de los programas no registran los progresos alcanzados por SISTER para que haya una supervisión transparente de la ejecución de los planes de trabajo aprobados.</li> <li>• El examen por el IOS de SISTER comprenderá recomendaciones acerca de cómo aumentar la utilización de SISTER en tanto que instrumento de supervisión por la Sede (sectores y servicios centrales) y las oficinas fuera de la Sede.</li> </ul>	<p>- Se velará por que se supervise de cerca el cumplimiento de la instrucción del Director General.</p> <p>- Se mejorará la utilización de SISTER y los procedimientos conexos una vez concluido el examen</p>	<p>En 2004 y 2005</p> <p>Noviembre de 2004</p>
---	--	---	--

#### IV. PROCESO Y MECANISMO DE RENDICIÓN DE CUENTAS

<p>Inexistencia de un mecanismo de rendición de cuentas en virtud del cual las oficinas fuera de la Sede informen acerca del logro de los resultados esperados recogidos en los planes de trabajo aprobados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ También se espera que el examen por el IOS de SISTER dé lugar a recomendaciones acerca de la producción de los necesarios informes sobre rendición de cuentas destinados a la función de supervisión.</li> </ul>	<p>Se elaborarán las siguientes herramientas con miras a un mecanismo adecuado de rendición de cuentas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos sobre desempeño destinados a las divisiones y sectores de la Sede y a las oficinas fuera de la Sede.</li> <li>- Formularios modelo para los informes anuales sobre el desempeño.</li> </ul>	<p>Junio de 2004</p> <p>Junio de 2004</p>
--	---	---	---

#### V. RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS

<p>No existe un proceso de asignación de fondos compartido por los sectores del programa, ni tampoco criterios claros para decidir acerca de la asignación de los recursos del programa a las oficinas fuera de la Sede.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En el ciclo revisado de gestión del programa se prevé que se adopte una decisión sobre la distribución del presupuesto por subprogramas y regiones en una fase tempranísima de la preparación del proyecto de documento C/5.</li> </ul>	<p>Se llegará a un acuerdo sobre los criterios comunes para establecer la pertinente Matriz de Asignación de Recursos.</p>	<p>Septiembre de 2004</p>
<p>Algunos sectores han delegado la asignación a las oficinas regionales o a los asesores regionales, creando con ello una jerarquía de hecho que es contraria a la estrategia de descentralización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En el nuevo ciclo de gestión del programa se prevé también que la distribución de las cantidades antes mencionadas dentro de una región sea decidida conjuntamente por las oficinas fuera de la Sede de la región y que se establezca un Comité de Examen del Programa en caso de que esas oficinas no puedan llegar a un acuerdo.</li> </ul>	<p>Se elaborará el mandato de los Comités de Examen del Programa.</p>	<p>Noviembre de 2004</p>
<p>Tampoco existen criterios claros para distribuir los gastos de apoyo (gastos indirectos del programa).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por vez primera en este bienio, la distribución de los gastos indirectos se basó en un análisis comparado de los gastos estimados de las oficinas fuera de la Sede.</li> </ul>	<p>Se establecerá el proceso común de asignación de fondos (fondos del programa y gastos indirectos), del que formarán parte unos criterios claros.</p>	<p>Septiembre de 2004</p>
<p>Hay casos de falsa descentralización, que no van acompañados de la plena delegación de atribuciones. La Sede estaba en ocasiones, en distinto grado, interviniendo todavía en la orientación y la gestión de las actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La cuestión será abordada en la Reunión Mundial de Directivos Superiores (25-27 de marzo de 2004).</li> </ul>	<p>Se concebirá un mecanismo gracias al cual se descentralicen realmente los fondos descentralizados (con atribuciones para adoptar decisiones) dentro del nuevo ciclo de gestión del programa.</p>	<p>Noviembre de 2004</p>
<p>Déficit de recursos humanos en la mayoría de las oficinas y retrasos en el proceso de contratación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Además del aumento neto de 35 puestos fuera de la Sede en el 31C/5, en el 32 C/5 se crearon 21 nuevos puestos del Cuadro Orgánico fuera de la Sede. Los sectores y servicios de la Sede están examinando una ulterior descentralización de funcionarios con sus puestos.</li> <li>▪ Instauración de una política de rotación que prevea, por vez primera en la historia de la UNESCO, un conjunto de normas y procedimientos transparentes que regulen los traslados de los funcionarios entre los distintos sitios de la Organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Equipo de Trabajo presidido por el Director General Adjunto para llevar a cabo un análisis global de la aplicación de la estrategia de descentralización estudiará la cuestión de la dotación de recursos de las oficinas fuera de la Sede (presupuesto y personal).</li> <li>- Se establecerá la duración habitual de la contratación y las herramientas conexas a fin de seguir de cerca los retrasos.</li> </ul>	<p>Febrero de 2005</p> <p>Junio de 2004</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puesta en marcha de la política de rotación en noviembre de 2003.</li> <li>▪ Esta puesta en marcha se caracterizó por la aceleración de la contratación para cubrir los puestos vacantes fuera de la Sede (30 puestos de este tipo abiertos a contratación de una sola vez en febrero de 2004).</li> </ul>		
--	---	--	--

**VI. RECURSOS EXTRAPRESUPUESTARIOS**

<p>No están claras las vinculaciones entre las actividades extrapresupuestarias y las prioridades generales de la UNESCO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los planes de trabajo de todos los proyectos extrapresupuestarios han sido registrados en SISTER en el plano de la Línea de Acción Principal, mostrando claramente la complementariedad con las actividades del Programa Ordinario.</li> <li>▪ Dentro del proceso del ciclo revisado de gestión del programa, se pide a las oficinas fuera de la Sede que incluyan estrategias de recaudación de fondos en sus planes estratégicos y propuestas de programas.</li> </ul>	<p>Un grupo de trabajo formuló propuestas detalladas sobre problemas ya detectados (control de calidad, supervisión de los proyectos, respaldo a las oficinas fuera de la Sede y rendición de cuentas de los sectores del programa de la Sede) y puestos de relieve por la auditoría de los fondos extrapresupuestarios efectuada por la Auditora Externa (169 EX/29).</p>	<p>Junio de 2004 a junio de 2005</p>
<p>Inexistencia de orientaciones y directrices oficiales en materia de estrategias de movilización de recursos extrapresupuestarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ERC/CSF publicó a finales de octubre de 2003 una <i>Guía de las actividades extrapresupuestarias de la UNESCO</i> que ya existe en cuatro idiomas (árabe, español, francés e inglés).</li> </ul>		
<p>Escasa capacidad de las oficinas fuera de la Sede para elaborar propuestas de proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En el último bienio, se formó a 160 funcionarios fuera de la Sede en materia de movilización de recursos y desarrollo de proyectos. Muchos de ellos también recibieron la capacitación en gestión basada en los resultados antes mencionada, un método importante de elaboración de proyectos.</li> </ul>		
<p>Escaso apoyo/supervisión por la Sede de las actividades extrapresupuestarias para las que las oficinas fuera de la Sede generaron fondos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Equipo de Trabajo sobre Delegación de Atribuciones y Descentralización determinó varios planteamientos posibles y los analizó oficiosamente con la Auditora Externa.</li> </ul>		
<p>La financiación recibida por las oficinas fuera de la Sede con cargo a la Cuenta de Gastos Generales de los Fondos Fiduciarios (FITOCA) no basta para cubrir los gastos de administración de los fondos extrapresupuestarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El IOS ha llevado a cabo una auditoría de la FITOCA y ha informado al respecto al Director General en marzo de 2004.</li> </ul>	<p>Se revisará el planteamiento general a la luz de los resultados del <i>Grupo de Trabajo de la Red de Presupuesto y Finanzas sobre los Gastos de Apoyo Referentes a las Actividades Extrapresupuestarias</i> creado por la Junta de Jefes Ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación a fin de determinar un planteamiento y unos criterios comunes de las actividades de materia de recuperación de gastos de apoyo entre las organizaciones de las Naciones Unidas, y presidida por el DIR/BB de la UNESCO.</p>	<p>Febrero de 2005</p>

## VII. INTEGRACIÓN EN EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS

Hay problemas para coordinar las dos series de programas de trabajo habida cuenta de las diferencias entre el ciclo de programación de la UNESCO (bienal) y el del MANUD (quinquenal).	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Equipo de Trabajo sobre Delegación de Atribuciones y Descentralización analizó esta cuestión y consideró que no entraban dentro del ámbito de las facultades de la Secretaría modificar el ciclo bienal de la UNESCO.</li> </ul>		
--	--	--	--

## VIII. RELACIONES CON LOS INTERESADOS DIRECTOS Y LOS BENEFICIARIOS

No están claras las relaciones de trabajo y son insuficientes el intercambio de información y la coordinación entre las Comisiones Nacionales para la UNESCO y las oficinas de la UNESCO fuera de la Sede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Grupo de Trabajo de los Secretarios Generales de las Comisiones Nacionales para la UNESCO y los Directores/Jefes de las Oficinas de la UNECO fuera de la Sede elaboró a finales de enero de 2004 un proyecto de <i>Directrices para la interfaz y la cooperación entre las oficinas de la UNESCO fuera de la Sede y las Comisiones Nacionales para la UNESCO.</i></li> </ul>	Se concluirán las directrices previa consulta con las Comisiones Nacionales y dentro de la Secretaría.	Julio de 2004
La formulación por muchas Comisiones Nacionales de las actividades correspondientes al Programa de Participación se efectúa sin coordinarla con los planes de trabajo y estrategias de las oficinas de la UNESCO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el mencionado proyecto de directrices se recomienda que los Secretarios Generales de las Comisiones Nacionales consulten según convenga a los Jefes/Directores de las oficinas fuera de la Sede para asegurar la complementariedad entre las peticiones con cargo al Programa de Participación y los planes de trabajo del Programa Ordinario.</li> </ul>	Se volverá a examinar esta cuestión cuando se elabore el proyecto de 33 C/5, y más concretamente el proyecto de resolución sobre el Programa de Participación.	Primavera de 2005

## IX. OTRAS CUESTIONES RELACIONADAS CON LAS ESTRUCTURAS EN RED DESCENTRALIZADAS

No existe una presencia eficaz de la UNESCO en los Estados Miembros en los que se han cerrado oficinas fuera de la Sede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Colegio de ADG llevó a cabo en febrero de 2004 un examen preliminar de las opciones existentes y posibles.</li> <li>En febrero de 2004 se inició un ejercicio de averiguación de la cooperación de la UNESCO con los Estados Miembros en los que se cerraron oficinas a fin de orientar la concepción de disposiciones alternativas adecuadas en cada caso.</li> </ul>	Se llevará a cabo un análisis a fondo y se reforzarán las disposiciones alternativas dentro del marco del Equipo de Trabajo encargado de examinar la estrategia de descentralización que preside el DDG.	Febrero de 2005
Es escasa la comunicación entre la Sede y las oficinas fuera de la Sede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En las actividades generales de formación de oficiales administrativos de las oficinas fuera de la Sede llevadas a cabo en el bienio anterior se facilitó a todos ellos listas de coordinadores de cuestiones concretas en cada servicio central que pueden prestar rápidamente asesoramiento y apoyo.</li> <li>Esta cuestión será abordada en la Reunión Mundial de Directivos Superiores (25-27 de marzo de 2004).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se llevará a cabo una identificación similar de coordinadores en los sectores del programa.</li> <li>También se abordará la cuestión de la comunicación entre la Sede y las oficinas fuera de la Sede, a cargo del Equipo de Trabajo encargado de examinar la estrategia de descentralización presidida por el DDG.</li> </ul>	<p>Mayo de 2004</p> <p>Febrero de 2005</p>