



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

# Consejo Ejecutivo

199ª reunión

# 199 EX/5

## Parte I

París, 7 de marzo de 2016  
Original: francés e inglés

Punto 5 del orden del día provisional

## APLICACIÓN DE LAS DECISIONES ADOPTADAS POR EL CONSEJO EJECUTIVO Y DE LAS RESOLUCIONES APROBADAS POR LA CONFERENCIA GENERAL EN SUS REUNIONES ANTERIORES

### PARTE I

### ASUNTOS RELATIVOS AL PROGRAMA

#### RESUMEN

El presente documento tiene por objeto informar a los miembros del Consejo Ejecutivo sobre los progresos realizados en la aplicación de las decisiones adoptadas por el Consejo Ejecutivo y de las resoluciones aprobadas por la Conferencia General en sus reuniones anteriores.

En la Parte I figura información sobre los siguientes asuntos relativos al programa:

**A. Plan de acción para los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID) ultimado y estrategia de aplicación**

De conformidad con la decisión 197 EX/5 (I, D), en este documento, junto con el documento conexo 199 EX/5 INF, se presenta el plan de acción de la UNESCO para los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID) ultimado para el periodo 2016-2021 y la estrategia de aplicación del plan de acción (primera fase: 2016-2017).

**Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo:** decisión propuesta en el párrafo 12.

**B. Opciones sobre el proceso para la elaboración de un texto preliminar de una declaración no vinculante de principios éticos en relación con el cambio climático**

Este documento se presenta en cumplimiento de la resolución 38 C/42, en la que se invitó a la Directora General a “presentar al Consejo Ejecutivo en su 199ª reunión opciones sobre el proceso” para la elaboración de un texto preliminar de una declaración de principios éticos en relación con el cambio climático.

**Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo:** decisión propuesta en el párrafo 11.

**C. Informe sobre la celebración del décimo aniversario del Fondo Africano del Patrimonio Mundial y del Día del Patrimonio Mundial Africano**

En su 197ª reunión, el Consejo Ejecutivo invitó a la Directora General a presentarle en su 199ª reunión un informe sobre la celebración del décimo aniversario del Fondo Africano del



En su 197ª reunión, el Consejo Ejecutivo invitó a la Directora General a presentarle en su 199ª reunión un informe sobre la celebración del décimo aniversario del Fondo Africano del Patrimonio Mundial (2006-2016) y del Día del Patrimonio Mundial Africano, incluidas las actividades que realizarán los Estados Partes.

En el presente informe se incluye una lista de actividades organizadas por el Fondo Africano del Patrimonio Mundial con motivo de su décimo aniversario y el enlace de un sitio web donde figura una lista de las principales actividades planificadas por los Estados Miembros para conmemorar el décimo aniversario del Fondo Africano del Patrimonio Mundial y el Día del Patrimonio Mundial Africano.

**Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo:** decisión propuesta en el párrafo 6.

**D. Informe sobre la labor de la UNESCO en materia de protección de la cultura y promoción del pluralismo cultural en caso de conflicto armado**

El presente documento se somete al examen del Consejo Ejecutivo de conformidad con la Resolución 38 C/48 y la Decisión 197 EX/10 relativas al “Refuerzo de la labor de la UNESCO en materia de protección de la cultura y promoción del pluralismo cultural en caso de conflicto armado”.

En él se presenta *“un informe sobre las actividades realizadas, así como sobre los resultados de las consultas llevadas a cabo con todos los órganos competentes de las Naciones Unidas a fin de estudiar las mejores modalidades de aplicación de la Estrategia”*.

**Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo:** decisión propuesta en el párrafo 32.

**E. Seguimiento de la situación en la República Autónoma de Crimea (Ucrania)**

Esta información se presenta con arreglo a la decisión 197 EX/5 (II) relativa al seguimiento por la UNESCO de la situación en la República Autónoma de Crimea (Ucrania) en las esferas de competencia de la UNESCO, en particular: una revisión de las medidas aplicadas y previstas en las esferas de competencia de la UNESCO; la información remitida a la Secretaría el 10 de febrero de 2016 por la Delegación Permanente de Ucrania sobre la evolución reciente de la situación en la República Autónoma de Crimea y la ciudad de Sebastopol (Ucrania) en las esferas de competencia de la UNESCO; y la información proporcionada por los asociados institucionales de la UNESCO, a saber, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, el Comisionado de Derechos Humanos del Consejo de Europa, el Representante para la Libertad de los Medios de Comunicación de la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa, el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios y Amnistía Internacional.

**Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo:** decisión propuesta en el párrafo 14.

**F. Programa global de asistencia especial después del conflicto para Côte d'Ivoire**

**Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo:** decisión propuesta en el párrafo 10.

**G. Decisiones y actividades recientes de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas relacionadas con la acción de la UNESCO**

**Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo:** decisión propuesta en el párrafo 19.

## ÍNDICE

Página

<b>A.</b>	<b>Plan de acción para los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID) ultimado y estrategia de aplicación.....</b>	<b>1</b>
<b>B.</b>	<b>Opciones sobre el proceso para la elaboración de un texto preliminar de una declaración no vinculante de principios éticos en relación con el cambio climático .....</b>	<b>3</b>
<b>C.</b>	<b>Informe sobre la celebración del décimo aniversario del Fondo Africano del Patrimonio Mundial y del Día del Patrimonio Mundial Africano .....</b>	<b>15</b>
<b>D.</b>	<b>Informe sobre la labor de la UNESCO en materia de protección de la cultura y promoción del pluralismo cultural en caso de conflicto armado .....</b>	<b>17</b>
<b>E.</b>	<b>Seguimiento de la situación en la República Autónoma de Crimea (Ucrania) .....</b>	<b>24</b>
<b>F.</b>	<b>Informe intermedio sobre la aplicación del programa global de asistencia especial después del conflicto para Côte d'Ivoire.....</b>	<b>56</b>
<b>G.</b>	<b>Decisiones y actividades recientes de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas relacionadas con la acción de la UNESCO .....</b>	<b>61</b>

**A. Plan de acción para los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID) ultimado y estrategia de aplicación**

(Aplicación de la decisión 197 EX/5 (I, D))

---

1. En respuesta a la resolución 37 C/1 (V) relativa al fortalecimiento de la Estrategia de la UNESCO sobre los pequeños Estados insulares en desarrollo, la Organización elaboró un proyecto de plan de acción para los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID) en consonancia con las prioridades definidas en el documento final de la tercera Conferencia Internacional sobre los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (1 a 4 de septiembre de 2014), también denominado “Modalidades de Acción Acelerada para los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (Trayectoria de Samoa)”. El proyecto de plan de acción se presentó al Consejo Ejecutivo, que lo acogió con satisfacción, en su 196ª reunión (documento 196 EX/5 Parte I (B)).
2. En respuesta a la decisión 196 EX/5 (I, B), la Directora General presentó al Consejo Ejecutivo en su 197ª reunión un informe sobre las actividades que benefician a los PEID en el marco del Programa y Presupuesto de la Organización para 2014-2017, incluido un análisis de las necesidades de recursos adicionales (197 EX/5 Parte I (D) y 197 EX/5.INF).
3. El Consejo Ejecutivo agradeció esta información complementaria y pidió a la Directora General que le presentara en su 199ª reunión, para su aprobación, el plan de acción para los PEID ultimado, junto con una estrategia de aplicación.
4. Además, el Consejo pidió que en la estrategia de aplicación se incluyera: a) la cuestión del cambio climático y sus efectos para los PEID, teniendo en cuenta los vínculos directos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la 21ª Conferencia de las Partes (COP 21) en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMCCNU), así como las repercusiones resultantes de estos; b) un cuadro con un desglose claro entre los fondos del presupuesto ordinario y los fondos extrapresupuestarios, a fin de facilitar el diálogo entre los Estados Miembros de la UNESCO que forman parte de los PEID y la Secretaría, por una parte, y los posibles donantes bilaterales y multilaterales, por otra; c) una estrategia de recaudación de fondos extrapresupuestarios en beneficio de los PEID (decisión 197 EX/5 (I,D)).
5. En respuesta a la petición de que se ultimara el proyecto de plan de acción para los PEID, la Secretaría examinó el proyecto presentado en la 196ª reunión del Consejo Ejecutivo. El proyecto de plan de acción se reforzó mediante una vinculación de los objetivos con medidas concretas, y su contenido se armonizó agrupando los elementos similares. El plan de acción para los PEID ultimado se presenta en la Parte I del documento 199 EX/5.INF.
6. La Secretaría elaboró también una estrategia de aplicación del plan de acción para los PEID ultimado (véase la Parte II del documento 199 EX/5.INF), centrada en las actividades que habrían de ejecutarse en el marco del 38 C/5. Mediante un esfuerzo de toda la Organización en el que participaron todos los sectores del programa en la Sede y las principales oficinas fuera de la Sede para los PEID, se realizó un examen sistemático de los resultados esperados del 38 C/5 a fin de determinar los indicadores de resultados pertinentes para los PEID y los componentes relativos a los PEID en las metas asociadas. En su conjunto, estos indicadores de resultados y metas relativas a los PEID en todos los grandes programas constituyen el núcleo de la primera fase de aplicación del plan de acción para los PEID y se detallan en el Anexo 1 del documento 199 EX/5.INF.
7. De acuerdo con la petición formulada, en la estrategia de aplicación propuesta se aborda el problema del cambio climático y se tienen en cuenta los ODS y los resultados de la COP 21.

8. Además, en el cuadro 1 de la Parte II del documento 199 EX/5.INF se indican los recursos financieros disponibles para ejecutar las actividades relacionadas con los PEID del 38 C/5 Aprobado (programa ordinario y fondos extrapresupuestarios obtenidos), prestando especial atención a las actividades que benefician exclusivamente a los PEID. En consecuencia, las cifras que figuran en el Cuadro 1 son moderadas, pues se basan principalmente en los recursos del 38 C/5 descentralizados a las oficinas fuera de la Sede que se encargan exclusivamente de los PEID.

9. Por último, como parte de la estrategia de aplicación, en la Parte II del documento 199 EX/5.INF se presenta una estrategia para obtener fondos extrapresupuestarios en beneficio de los PEID. En dicha estrategia se esboza el contexto actual y se describen diversos enfoques y oportunidades de recaudación de fondos que pueden reforzar el apoyo en favor de los PEID. En el Anexo 2 figura un cuadro exhaustivo en el que se proponen las prioridades de financiación extrapresupuestaria del 38 C/5 para los PEID y se indica el déficit de financiación.

10. Además, en respuesta a la decisión 197 EX/5 (I, D), el Instituto de Estadística de la UNESCO ha comenzado a preparar datos desglosados sobre los PEID que se presentarán al Consejo Ejecutivo en su 200ª reunión.

11. Asimismo, la Directora General informará sobre los avances logrados en la aplicación del plan de acción para los PEID en la 201ª reunión del Consejo Ejecutivo.

### **Decisión propuesta**

12. El Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Recordando la resolución 37 C/1 (V) y su decisión 197 EX/5 (I, D),
2. Habiendo examinado los documentos 199 EX/5 Parte I (A) y 199 EX/5.INF,
3. Subrayando la importancia de la Trayectoria de Samoa como documento de referencia para los pequeños Estados insulares en desarrollo,
4. Expresa su agradecimiento a la Directora General por los esfuerzos realizados para ultimar el plan de acción para los PEID y aprueba el Plan de Acción para los pequeños Estados insulares en desarrollo ultimado;
5. Acoge con satisfacción la estrategia para la primera fase de aplicación del Plan de Acción para los pequeños Estados insulares en desarrollo que figura en la Parte II del documento 199 EX/5.INF;
6. Pide a la Directora General que aplique la estrategia y que informe sobre los avances logrados al respecto en los informes reglamentarios pertinentes sobre la ejecución del programa.

## **B. Opciones sobre el proceso para la elaboración de un texto preliminar de una declaración no vinculante de principios éticos en relación con el cambio climático**

---

### **ANTECEDENTES**

1. En su resolución 38 C/42, la Conferencia General invitó a la Directora General a “preparar, en estrecha colaboración con la Comisión Mundial de Ética del Conocimiento Científico y la Tecnología (COMEST) y en consulta con los Estados Miembros, el texto preliminar de una declaración no vinculante acerca de los principios éticos en relación con el cambio climático que [complementara] los instrumentos de referencia existentes, teniendo en cuenta los resultados de los procesos de negociación que [tuvieran] lugar en el marco de la Conferencia de las Partes 21ª y 22ª (COP 21 y COP 22) de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), y a que le [presentara] dicho texto en su 39ª reunión con una financiación con cargo al presupuesto ordinario y, de ser necesario, con recursos extrapresupuestarios” y a “presentar al Consejo Ejecutivo en su 199ª reunión opciones sobre el proceso”.

2. La Conferencia General adoptó la decisión anterior tras examinar el trabajo técnico de la Comisión Mundial de Ética del Conocimiento Científico y la Tecnología de la UNESCO (COMEST), en particular su informe de 2015 titulado “Ethical Principles for Climate Change: Adaptation and Mitigation” (“Principios éticos en relación con el cambio climático: adaptación y mitigación”) y los resultados de los procesos de negociación celebrados en el marco de la CMNUCC y de los debates previos de los órganos rectores de la UNESCO (resolución 35 C/36, decisión 185 EX/13, decisión 186 EX/9, resolución 36 C/36, decisión 190 EX/10, documento 37 C/INF.4 y decisión 195 EX/5 (I, C)).

3. En la COP 21 se aprobó el Acuerdo de París en el marco de la CMNUCC, en el que se confirma el compromiso de todos los países de hacer frente al cambio climático con arreglo a contribuciones previstas determinadas a nivel nacional (CPDN) de carácter voluntario. En este contexto, la labor de la UNESCO de preparar una declaración de principios éticos en relación con el cambio climático es pertinente y oportuna y podría complementar y reforzar el marco de negociación existente, tal y como señalaron y recomendaron los Estados Miembros de la UNESCO en la 38ª reunión de la Conferencia General.

### **OPCIONES SOBRE EL PROCESO**

4. La preparación del texto preliminar de una declaración se guía por el “procedimiento por etapas para la elaboración, el examen, la aprobación y el seguimiento de las declaraciones, cartas y otros instrumentos normativos similares que haya aprobado la Conferencia General y no estén contemplados en el Reglamento sobre las recomendaciones a los Estados Miembros y las convenciones internacionales previstas en el párrafo 4 del Artículo IV de la Constitución” (resolución 33 C/87).

#### **Etapas principales del proceso**

5. Habida cuenta de las disposiciones pertinentes de los reglamentos aplicables, el plazo disponible, las consideraciones relativas a los recursos y las orientaciones de la Comisión de Ciencias Sociales y Humanas durante la 38ª reunión de la Conferencia General, así como de la experiencia que tiene la UNESCO en la elaboración de instrumentos similares, la Directora General propone las siguientes opciones sobre el proceso:

- etapa 1: preparación del anteproyecto (de abril a agosto de 2016);
- etapa 2: consultas a los Estados Miembros (de septiembre a diciembre de 2016);

- etapa 3: preparación del proyecto definitivo que incorpore comentarios (de enero de 2017 a la fecha en que se presente al Consejo Ejecutivo en una de sus reuniones).

### **Etapa 1: preparación del anteproyecto**

6. Se propone que se encomiende la redacción a un grupo especial de expertos multidisciplinario y equilibrado desde el punto de vista geográfico, constituido conforme a la categoría VI del Reglamento para la clasificación de conjunto de las diversas categorías de reuniones convocadas por la UNESCO. El tamaño del grupo de expertos, así como su composición, sus métodos de trabajo y la duración de su mandato, deberán determinarse en el marco del plazo disponible.

### **Etapa 2: consulta a los Estados Miembros**

7. El anteproyecto de declaración se distribuirá entre los Estados Miembros, la comunidad científica y otras partes interesadas, incluida la sociedad civil, para llevar a cabo una consulta más amplia. Si así lo desean, los Estados Miembros pueden organizar, a sus expensas, consultas nacionales, subregionales o regionales.

### **Etapa 3: preparación del proyecto definitivo que incorpore comentarios**

8. En esta etapa se incorporarán los comentarios y el proyecto revisado se someterá a una reunión de categoría II. El texto preliminar debería estar disponible para la 39ª reunión de la Conferencia General.

### **Consecuencias financieras**

9. En la siguiente tabla se presentan opciones y, en algunos casos, se indica la cantidad provisional de fondos extrapresupuestarios que se necesitarían. Cabe señalar que los recursos del programa ordinario ya se han destinado a esta actividad en concepto de tiempo de trabajo del personal y aspectos organizativos relacionados con el proceso de consulta.

<b><i>Etapa 1: preparación del anteproyecto por parte de un grupo especial de expertos (categoría VI)</i></b>	
1.A. Un máximo de 36 miembros, que participarán "a título personal"	
1.B. Se convoca una reunión de cinco días del grupo especial de expertos. Los Estados Miembros pueden participar en calidad de observadores.	Fondos extrapresupuestarios que se necesitan: 210.000 dólares estadounidenses
1.C. El grupo especial de expertos trabaja a distancia, sin reuniones.	Si no se dispone de fondos extra-presupuestarios
<b><i>Etapa 2: consulta a los Estados Miembros</i></b>	
2.A. Se publican en línea las versiones en seis idiomas del proyecto de declaración.	
2.B. Los Estados Miembros pueden organizar y llevar a cabo consultas adicionales a sus expensas.	

<b>Etapa 3: preparación del proyecto definitivo</b>	
3.A. Se convoca una reunión de tres días del grupo especial de expertos. Los Estados Miembros pueden participar en calidad de observadores.	Fondos extrapresupuestarios que se necesitan: 160.000 dólares estadounidenses
3.B. El grupo especial de expertos trabaja a distancia, sin reuniones.	
3.C. Tras la reunión del grupo especial de expertos, se celebra en París, durante tres días, una reunión intergubernamental de expertos (categoría II) nombrados por los Estados Miembros. A esta reunión pueden asistir todos los Estados Miembros.	Fondos extrapresupuestarios que se necesitan: 90.000 dólares estadounidenses

10. La Secretaría se encargará de que en este proceso se pueda utilizar la competencia intersectorial de la UNESCO, aprovechando las reuniones ya planificadas de comités de expertos y programas intergubernamentales pertinentes (COMEST, CIB, PHI, MAB, COI, MOST, etc.), así como con la Secretaría de la CMNUCC, el IPCC, el PNUMA, la OMM, la OIT, la OMS, el ACNUDH y las distintas convenciones de las Naciones Unidas relativas a la protección del medio ambiente.

## PROYECTO DE DECISIÓN

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

El Consejo Ejecutivo,

1. Recordando las resoluciones 38 C/42 y 33 C/87,
2. Habiendo examinado el documento 199 EX/5 Parte I (B),
3. Invita a la Directora General a constituir un grupo especial de expertos [36 como máximo] conforme a la categoría VI del Reglamento para la clasificación de conjunto de las diversas categorías de reuniones convocadas por la UNESCO, cuyo mandato incluya la elaboración del anteproyecto del texto preliminar de una declaración de principios éticos en relación con el cambio climático;
4. Pide a la Directora General que someta a la consulta de los Estados Miembros el mencionado anteproyecto del texto preliminar de una declaración de principios éticos en relación con el cambio climático;
5. Pide también a la Directora General que vele por que el grupo especial de expertos, tomando en consideración las observaciones recibidas de los Estados Miembros como resultado de dichas consultas, prepare un proyecto revisado del texto preliminar de una declaración de principios éticos en relación con el cambio climático, ya sea en una reunión o mediante comunicación electrónica;
6. Invita también a la Directora General a convocar, si se obtienen los fondos extrapresupuestarios necesarios, una reunión de categoría II con miras a ultimar el texto preliminar de una declaración;



7. Decide que, si se convoca una reunión de categoría II con miras a ultimar el texto preliminar de una declaración, habida cuenta de las decisiones que se adopten en relación con los párrafos 4 a 6 *supra*:
  - a) se cursen invitaciones a todos los Estados Miembros y Miembros Asociados de la UNESCO para que participen en dicha reunión;
  - b) se cursen invitaciones también a los Estados enumerados en el párrafo b) del anexo del documento 199 EX/5 Parte I (B) para que envíen observadores a la reunión de categoría II;
  - c) se cursen invitaciones a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas con las que la UNESCO tenga concertados acuerdos de representación recíproca que se enumeran en el párrafo c) del anexo del documento 199 EX/5 Parte I (B) para que envíen observadores a la reunión de categoría II;
  - d) se cursen invitaciones a las organizaciones, instituciones y otras entidades enumeradas en los párrafos d), e), f) y g) del anexo del documento 199 EX/5 Parte I (B) para que envíen observadores a la reunión intergubernamental de expertos (categoría II);
8. Invita además a la Directora General a presentarle en su 202<sup>a</sup> reunión el texto preliminar mencionado a fin de que pueda formular sus recomendaciones al respecto, las cuales se transmitirán, junto con las observaciones y comentarios que desee formular la Directora General, a la Conferencia General en su 39<sup>a</sup> reunión;
9. Hace un llamamiento a los Estados Miembros y a los posibles donantes para que realicen contribuciones voluntarias para un mínimo de dos reuniones del grupo especial de expertos y una reunión de categoría II de expertos nombrados por los Estados Miembros, con el objetivo de garantizar un proceso consultivo completo y participativo.

## **Annex**

**The Director-General's proposals concerning invitations to the intergovernmental meeting of experts (Category II) are listed below:**

### **(a) Member States and Associate Members**

In accordance with Article 21, paragraph 1 (a), of the Regulations for the general classification of the various categories of meetings convened by UNESCO, the Executive Board, on the Director-General's proposal and subject to the existing regulations applicable, shall decide on the Member States and Associate Members whose governments are to be invited to the meeting.

1. In accordance with Article 21, paragraph 2, of the Regulations, Member States and Associate Members not invited under Article 21, paragraph 1, of the Regulations, may send observers to the meeting.
2. In accordance with Article 23 of the Regulations, the governments of the Member States and Associate Members that are invited to participate have the right to vote.

### **(b) Non-Member States**

Under Article 21, paragraph 3, of the Regulations, the Executive Board may designate non-Member States to be invited to send observers to the meeting.

The Director-General proposes that States that are not members of UNESCO but are members of at least one of the organizations of the United Nations system be invited to send observers. At the time of preparation of the present document, those States were Holy See and Liechtenstein.

In addition, the Director-General proposes that the Executive Board invite to the meeting, as observers, any States that become members of any of the organizations of the United Nations system before the opening of the meeting.

### **(c) International organizations**

Under Article 21, paragraph 4, of the Regulations for the general classification of the various categories of meetings convened by UNESCO, the following organizations of the United Nations system, with which UNESCO has concluded mutual representation agreements, may send representatives as observers to this meeting:

United Nations (UN), its funds, programmes, specialized agencies and regional commissions, including:

- United Nations (UN)
- United Nations Environment Programme (UNEP)
- World Meteorological Organization (WMO)
- International Maritime Organization (IMO)
- Food and Agriculture Organization (FAO)
- International Atomic Energy Agency (IAEA)
- United Nations High Commissioner for Human Rights (UNOHCHR)
- United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR)
- United Nations Women / United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women)
- International Labour Organization (ILO)
- World Health Organization (WHO)
- United Nations Development Programme (UNDP)

- United Nations Population Fund (UNFPA)
- United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat)
- United Nations Children's Fund (UNICEF)
- International Monetary Fund (IMF)
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)
- International Fund for Agricultural Development (IFAD)
- World Food Programme (WFP)
- United Nations World Tourism Organization (WTO)
- United Nations World Trade Organization (WTO)
- World Intellectual Property Organization (WIPO)
- International Telecommunication Union (ITU)
- Universal Postal Union (UPU)
- United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East
- United Nations University (UNU)
- United Nations Institute for Disarmament Research
- United Nations Institute for Training and Research (UNITAR)
- United Nations International Research and Training Institute for the Advancement of Women
- Economic Commission for Africa
- Economic Commission for Europe
- Economic Commission for Latin America and the Caribbean
- Economic and Social Commission for Asia and the Pacific
- Economic and Social Commission for Western Asia

**(d) Organization of the United Nations system with which UNESCO has not concluded mutual representation agreements (Article 21.5 (a))**

Pursuant to Article 21, paragraph 5 (a), of the Regulations, the Director-General proposes that the following organization of the United Nations system with which UNESCO has not concluded mutual representation agreements be invited to send observers to the meeting:

- World Bank

**(e) Other intergovernmental organizations**

Pursuant to Article 21, paragraph 5 (b), of the Regulations for the general classification of the various categories of meetings convened by UNESCO, the Director-General proposes that the following intergovernmental organizations be invited to send observers to the meeting:

- African Centre for Applied Research and Training in Social Development (ACARTSOD)
- African Union
- Caribbean Council for Science and Technology (CCST)
- Commission on Science and Technology for Sustainable Development in the South (COMSATS)
- Commonwealth Secretariat
- Council of Europe
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)
- European Union
- Geoscience Division of Secretariat of the Pacific Community (SPC)

- International Centre for Agriculture and the Biosciences (CAB International)
- International Institute for the Unification of Private Law
- International Organisation of la Francophonie
- Islamic Educational, Scientific and Cultural Organization
- Latin American Faculty of Social Sciences (FLACSO)
- Organization for the Development of the Senegal River (OMVS)
- Organization for Economic Co-operation and Development
- Organization of Ibero-American States for Education, Science and Culture
- Pacific Regional Environment Programme (SPREP)
- Regional Organization for the Protection of the Marine Environment (ROPME)
- The Cooperation Council for the Arab States of the Gulf
- The Arab League

**(f) International non-governmental organizations**

Pursuant to Article 21, paragraph 5 (c) of the Regulations for the general classification of the various categories of meetings convened by UNESCO, the Director-General proposes that the following non-governmental organizations (NGOs) be invited to send observers to the meeting, in accordance with the Directives concerning UNESCO's partnership with non-governmental organizations:

- Arab Organization for Human Rights (AOHR)
- Association of Asian Social Science Research Councils (AASSREC)
- Club of Rome (COR)
- Education International (EI)
- Forest Peoples Programme (FPP)
- Foundation for Environmental Education (FEE)
- Human Rights Information and Documentation Systems, International (HURIDOCS)
- Indigenous Peoples of Africa Coordinating Committee (IPACC)
- International Academy of People's Diplomacy
- International Association for Political Science Students (IAPSS)
- International Association of Academies of Sciences (IAAS)
- International Association of Educators for Peace (IAEP)
- International Association of Hydrogeologists (IAH)
- International Association of Universities
- International Astronautical Federation (IAF)
- International Astronomical Union
- International Consortium on Landslides (ICL)
- International Council for Philosophy and Humanistic Studies (ICPHS)
- International Council for Science (ICSU)
- International Eurasian Academy of Sciences (IEAS)
- International Federation for Human Rights (IFHR)
- International Ocean Institute (IOI)
- International Seismological Centre (ISC)
- International Solar Energy Society (ISES)
- International Scientific Council for Island Development (INSULA)
- International Social Science Council (ISSC)
- International Union for Conservation of Nature (IUCN)
- International Work Group for Indigenous Affairs (IWGIA)

- Latin American Association for Human Rights
- Mediterranean Information Office for Environment, Culture and Sustainable Development (MIO-ECSDE)
- PEN International (PEN)
- ROTARY International
- Religions for Peace (RFP)
- Scientific Committee on Problems of the Environment (SCOPE)
- World Federation of Scientific Workers (WFSW)
- World Energy Council (WEC)
- World Mountain People Association (WMPA)
- World Peace Council (WPC)
- World Underwater Federation (CMAS)
- World Water Council (WWC)

**(g) Other entities**

Pursuant to Article 21, paragraphs 4 and 5 (a), the Director-General proposes that the following United Nations Conventions, advisory bodies, programmes and networks be invited to send observers to the meeting:

- United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC)
- Green Climate Fund
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)
- UNESCO's World Commission on the Ethics of Scientific Knowledge and Technology (COMEST)
- UNESCO's International Bioethics Committee (IBC)
- UNESCO's Intergovernmental Oceanographic Commission (IOC)
- UNESCO's International Hydrological Programme (IHP)
- UNESCO's Man and the Biosphere Programme (MAB)
- UNESCO's Management of Social Transformations Programme (MOST)
- Scientific Advisory Board of the UN Secretary-General
- Convention on Biological Diversity
- UN Convention to Combat Desertification
- The Vienna Convention for the Protection of the Ozone Layer
- Convention for the protection of the Mediterranean Sea against pollution (Barcelona Convention)
- The Climate Group States & Regions Alliance
- Nrg4SD, Network of Regional Governments for Sustainable Development
- R20 Regions of Climate Action.

## ANNEXE

**Les propositions de la Directrice générale concernant les invitations à la réunion intergouvernementale d'experts (catégorie II) sont les suivantes :**

### **(a) États membres et Membres associés**

Aux termes de l'article 21, paragraphe 1 (a) du Règlement relatif à la classification d'ensemble des diverses catégories de réunions convoquées par l'UNESCO, le Conseil exécutif, sur proposition de la Directrice générale et sous réserve des textes réglementaires applicables, décide des États membres et des Membres associés dont les gouvernements seront invités à la réunion.

1. Aux termes de l'article 21, paragraphe 2, du Règlement, les États membres et les Membres associés non invités en vertu de l'article 21, paragraphe 1, du Règlement, peuvent envoyer des observateurs à la réunion.
2. Aux termes de l'article 23 du Règlement, les gouvernements des États membres et des Membres associés, qui sont invités à participer à la réunion ont le droit de vote.

### **(b) États non membres**

Aux termes de l'article 21, paragraphe 3, du Règlement, le Conseil exécutif peut désigner des États non membres qui seront invités à envoyer des observateurs à la réunion.

La Directrice générale propose que ces États, qui ne sont pas membres de l'UNESCO, mais membres de l'une au moins des organisations du système des Nations Unies, soient invités à envoyer des observateurs. Au moment de la rédaction du présent document, la liste de ces États était la suivante : Liechtenstein et Saint-Siège.

Par ailleurs, la Directrice générale propose au Conseil exécutif d'inviter à la réunion, en qualité d'observateurs, les États qui deviendraient membres de l'une quelconque des organisations du système des Nations Unies avant l'ouverture de la réunion.

### **(c) Organisations internationales**

En vertu de l'article 21, paragraphe 4, du Règlement relatif à la classification d'ensemble des diverses catégories de réunions convoquées par l'UNESCO, les organisations du système des Nations Unies ci-après, avec lesquelles l'UNESCO a conclu un accord prévoyant une représentation réciproque, sont invitées à envoyer des représentants en qualité d'observateurs à la réunion :

Organisation des Nations Unies (ONU), et ses fonds, programmes, organismes spécialisés et commissions régionales, notamment :

- Organisation des Nations Unies (ONU)
- Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)
- Organisation météorologique mondiale (OMM)
- Organisation maritime internationale (OMI)
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)
- Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA)
- Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH)
- Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR)
- Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)
- Organisation internationale du Travail (OIT)

- Organisation mondiale de la Santé (OMS)
- Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)
- Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA)
- Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat)
- Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)
- Fonds monétaire international (FMI)
- Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)
- Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)
- Fonds international de développement agricole (FIDA)
- Programme alimentaire mondial (PAM)
- Organisation mondiale du tourisme (OMT)
- Organisation mondiale du commerce (OMC)
- Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)
- Union internationale des télécommunications (UIT)
- Union postale universelle (UPU)
- Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
- Université des Nations Unies (UNU)
- Institut des Nations Unies pour la recherche sur le désarmement
- Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR)
- Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme
- Commission économique pour l'Afrique
- Commission économique pour l'Europe
- Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes
- Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
- Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale

**(d) Organisations du système des Nations Unies avec lesquelles l'UNESCO n'a pas conclu d'accord prévoyant une représentation réciproque (article 21, paragraphe 5 (a))**

En vertu de l'article 21, paragraphe 5 (a), du Règlement, la Directrice générale propose que l'organisation du système des Nations Unies ci-après, avec laquelle l'UNESCO n'a pas conclu d'accord prévoyant une représentation réciproque, soit invitée à envoyer des observateurs à la réunion :

- Banque mondiale

**(e) Autres organisations intergouvernementales**

En vertu de l'article 21, paragraphe 5 (b), du Règlement relatif à la classification d'ensemble des diverses catégories de réunions convoquées par l'UNESCO, la Directrice générale propose que les organisations intergouvernementales ci-après soient invitées à envoyer des observateurs à la réunion :

- Centre africain de recherche appliquée et de formation en matière de développement social (CAFRADES)
- Union africaine
- Conseil des Caraïbes pour la science et la technologie (CCST)
- Commission sur la science et la technologie pour un développement durable dans le Sud (COMSATS)
- Secrétariat du Commonwealth
- Conseil de l'Europe
- Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)
- Union européenne

- Division Géoscience du Secrétariat général de la Communauté du Pacifique (CPS)
- International Centre for Agriculture and Biosciences (CABI)
- Institut international pour l'unification du droit privé
- Organisation internationale de la Francophonie
- Organisation islamique pour l'éducation, les sciences et la culture
- Faculté latino-américaine des sciences sociales (FLACSO)
- Organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS)
- Organisation de coopération et de développement économiques
- Organisation des États ibéro-américains pour l'éducation, la science et la culture
- Programme régional océanien de l'environnement (PROE)
- Organisation régionale pour la protection du milieu marin (ROPME)
- Conseil de coopération des États arabes du Golfe
- Ligue des États arabes

**(f) Organisations internationales non gouvernementales**

En vertu de l'article 21, paragraphe 5 (c), du Règlement relatif à la classification d'ensemble des diverses catégories de réunions convoquées par l'UNESCO, la Directrice générale propose que les organisations non gouvernementales (ONG) ci-après soient invitées à envoyer des observateurs à la réunion, conformément aux Directives concernant le partenariat de l'UNESCO avec les organisations non gouvernementales :

- Organisation arabe des droits de l'homme (OADH)
- Association des conseils asiatiques pour la recherche en sciences sociales (AASSREC)
- Club de Rome (CoR)
- Internationale de l'éducation (IE)
- Forest Peoples Programme (FPP)
- Fondation pour l'éducation à l'environnement (FEE)
- Systèmes d'information et de documentation sur les droits de l'homme – International (HURIDOCS)
- Comité de coordination des peuples autochtones d'Afrique (IPACC)
- International Academy of People's Diplomacy
- Association internationale des étudiants en science politique (IAPSS)
- Association internationale des académies des sciences (IAAS)
- Association internationale des éducateurs à la paix (AIEP)
- Association internationale des hydrogéologues (AIH)
- Association internationale des universités
- Fédération internationale d'astronautique (FIA)
- Union astronomique internationale
- Consortium international sur les glissements de terrain (ICL)
- Conseil international de la philosophie et des sciences humaines (CIPSH)
- Conseil international pour la science (CIUS)
- Académie eurasiennne internationale des sciences (IEAS)
- Fédération internationale des ligues des droits de l'homme (FIDH)
- Institut international de l'océan (IOI)
- Centre séismologique international (CSI)
- Société internationale d'énergie solaire (ISES)
- Conseil scientifique international pour le développement des îles (INSULA)
- Conseil international des sciences sociales (CISS)
- Union internationale pour la conservation de la nature (UICN)
- Groupe de travail international sur les questions autochtones (IWGIA)
- Association latino-américaine pour les droits de l'homme
- Bureau méditerranéen d'information sur l'environnement, la culture et le développement durable (MIO-ECSDE)



- Fédération internationale PEN (PEN)
- Rotary International
- Religions pour la Paix (RFP)
- Comité scientifique sur les problèmes de l'environnement (SCOPE)
- Fédération mondiale des travailleurs scientifiques (FMST)
- Conseil mondial de l'énergie (CME)
- Association des populations des montagnes du monde (APMM)
- Conseil mondial de la paix (CMP)
- Confédération mondiale des activités subaquatiques (CMAS)
- Conseil mondial de l'eau (CME)

**(g) Autres entités**

En vertu de l'article 21, paragraphes 4 et 5 (a), la Directrice générale propose que les conventions des Nations Unies, les organes consultatifs, les programmes et les réseaux ci-après soient invités à envoyer des observateurs à la réunion :

- Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC)
- Fonds vert pour le climat
- Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC)
- Commission mondiale d'éthique des connaissances scientifiques et des technologies (COMEST) de l'UNESCO
- Comité international de bioéthique (CIB) de l'UNESCO
- Commission océanographique intergouvernementale de l'UNESCO (COI)
- Programme hydrologique international (PHI) de l'UNESCO
- Programme sur l'Homme et la biosphère (MAB) de l'UNESCO
- Programme Gestion des transformations sociales (MOST) de l'UNESCO
- Conseil consultatif scientifique du Secrétaire général de l'ONU
- Convention sur la diversité biologique
- Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification
- Convention de Vienne pour la protection de la couche d'ozone
- Convention sur la protection du milieu marin et du littoral de la Méditerranée (Convention de Barcelone)
- The Climate Group States & Regions Alliance
- Réseau des gouvernements régionaux pour le développement durable (nrg4SD)
- R20 Regions of Climate Action.

## **C. Informe sobre la celebración del décimo aniversario del Fondo Africano del Patrimonio Mundial y del Día del Patrimonio Mundial Africano**

---

### **I. ANTECEDENTES**

1. El Fondo Africano del Patrimonio Mundial fue creado e inaugurado el 5 de mayo de 2006 en Sterkfontein (Sudáfrica), con la misión de prestar asistencia a los 54 Estados africanos que son Partes en la Convención del Patrimonio Mundial para la aplicación efectiva de dicha Convención de 1972 en el continente africano. En 2009, en la 35ª reunión de la Conferencia General (resolución 35 C/56), el Fondo fue reconocido como centro auspiciado por la UNESCO (categoría 2).

2. El Consejo Ejecutivo, en su decisión 197 EX/36, acogió con beneplácito la propuesta del Grupo Africano de celebrar el décimo aniversario del Fondo Africano del Patrimonio Mundial y de proclamar el 5 de mayo Día del Patrimonio Mundial Africano. Asimismo, en esa decisión se invitó a los Estados Partes en la Convención del Patrimonio Mundial a organizar eventos relacionados con la celebración del décimo aniversario del Fondo Africano del Patrimonio Mundial y del Día del Patrimonio Mundial Africano y a transmitir a la Secretaría información sobre esas actividades.

3. El décimo aniversario del Fondo se celebrará el 5 de mayo de 2016 y ofrecerá a los Estados Partes africanos una excelente oportunidad para examinar los logros del Fondo, analizar el estado de aplicación de la Convención del Patrimonio Mundial en el continente africano, determinar los principales retos para su aplicación y reflexionar sobre la labor futura.

### **I. ACTIVIDADES ORGANIZADAS POR EL FONDO AFRICANO DEL PATRIMONIO MUNDIAL**

4. El Fondo Africano del Patrimonio Mundial, en colaboración con el Centro del Patrimonio Mundial, organizará los siguientes eventos y actividades con motivo de su décimo aniversario:

- Un foro juvenil regional sobre “La juventud y el Patrimonio Mundial en África”, que brindará a los jóvenes una oportunidad para incrementar su participación en la promoción y protección del patrimonio. El foro tendrá lugar en el sitio del Patrimonio Mundial de Robben Island, cerca de Ciudad del Cabo (Sudáfrica), del 28 de abril al 5 de mayo de 2016.
- Una conferencia internacional sobre el Patrimonio Mundial africano, acerca del tema “Conservación y desarrollo sostenible” (Ciudad del Cabo, Sudáfrica, del 4 al 6 de mayo de 2016), que congregará a profesionales del patrimonio y funcionarios gubernamentales para hacer balance de la labor realizada en materia de patrimonio y desarrollo y reflexionar sobre un planteamiento sostenible para el continente africano, de acuerdo con la política sobre la incorporación del desarrollo sostenible en los procesos de la Convención del Patrimonio Mundial.
- La “Noche de las leyendas africanas”, evento principal de la celebración del décimo aniversario (Ciudad del Cabo, Sudáfrica, 6 de mayo de 2016), incluirá actuaciones artísticas de músicos del continente y una ceremonia de entrega de premios a personas o empresas que desempeñan una función destacada en el desarrollo sostenible y la conservación del patrimonio en África. En el acto también se presentarán los resultados del foro juvenil y de la conferencia antes citados.
- Se pondrá en marcha la campaña de los “Premios juveniles del Patrimonio Mundial africano” (2017) como programa especial destinado a poner de relieve la contribución de los jóvenes a la conservación de los sitios del patrimonio africano por medio de la

innovación y la tecnología. La concesión de estos premios se difundirá en otros foros relacionados con la ciencia y la innovación juvenil.

- Se creará una aplicación para dispositivos móviles que consistirá en un portal de información sobre el Patrimonio Mundial africano, con mapas, fotografías y datos sobre todos los sitios africanos del Patrimonio Mundial, así como enlaces de los mejores blogs juveniles sobre temas relacionados con el desarrollo sostenible y el patrimonio de África.
- Una exposición itinerante organizada por el Fondo Africano del Patrimonio Mundial, con el título “Patrimonio africano atacado”, pondrá de relieve los efectos negativos de los conflictos locales, los desastres naturales y la caza furtiva para el patrimonio africano. Esta exposición de fotografía se exhibirá en el Museum Africa de Newtown (Johannesburgo) hasta el 28 de marzo de 2016 y se trasladará después al sitio del Patrimonio Mundial de Maropeng, “cuna de la humanidad”, en Gauteng (Sudáfrica).
- Un evento paralelo con motivo de la cumbre de jefes de Estado de la Unión Africana (junio de 2016, Kigali, Rwanda, por confirmar) tendrá por objeto concienciar sobre la labor del Fondo Africano del Patrimonio Mundial y recabar apoyo entre los Estados participantes. Asimismo, durante el evento se inaugurará una exposición titulada “Patrimonio Mundial africano: una vía para el desarrollo”.

## II. ACTIVIDADES ORGANIZADAS POR LOS ESTADOS MIEMBROS

5. En una carta de fecha 5 de enero de 2016, la Directora del Centro del Patrimonio Mundial pidió a los Estados Partes africanos que comunicaran a la Secretaría antes del 31 de enero de 2016 las actividades que tuvieran previsto organizar para conmemorar este aniversario. En el siguiente enlace se puede consultar una lista completa de eventos y actividades, así como la información transmitida después del 31 de enero de 2016: <http://awhf.net/index.php/10th-anniversary-of-the-awhf/>

## III. DECISIÓN PROPUESTA

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

El Consejo Ejecutivo,

1. Habiendo examinado el documento 199 EX/5 Parte I (C),
2. Recordando su decisión 197 EX/36, así como la resolución 38 C/53, por la que la Conferencia General aprobó la celebración del décimo aniversario del Fondo Africano del Patrimonio Mundial y la proclamación del 5 de mayo Día del Patrimonio Mundial Africano,
3. Expresa su agradecimiento por los esfuerzos realizados por el Fondo Africano del Patrimonio Mundial para llevar a cabo una serie de actividades destinadas a promover la sensibilización internacional sobre el patrimonio africano;
4. Toma nota de los eventos y actividades organizados por los Estados Miembros con motivo de la celebración del décimo aniversario del Fondo Africano del Patrimonio Mundial y del Día del Patrimonio Mundial Africano;
5. Alienta a todos los Estados Miembros a seguir promoviendo esta celebración con objeto de reafirmar su apego a la conservación y protección del Patrimonio Mundial africano conforme a lo dispuesto en la Convención del Patrimonio Mundial.

**D. Informe sobre la labor de la UNESCO en materia de protección de la cultura y promoción del pluralismo cultural en caso de conflicto armado**  
(Aplicación de la decisión 197 EX/10 y la resolución 38 C/48)

---

**I. Antecedentes**

1. En su 38ª reunión, la Conferencia General aprobó la resolución 38 C/48 sobre el refuerzo de la labor de la UNESCO en materia de protección de la cultura y promoción del pluralismo cultural en caso de conflicto armado.

2. En esa resolución se invitaba a la Directora General a coordinar con todos los Estados Miembros y partes interesadas pertinentes la elaboración de un Plan de Acción para afinar y aplicar ulteriormente la Estrategia, de conformidad con el mandato de la UNESCO (párrafo 2); se invitaba también a los Estados Miembros a apoyar la elaboración del Plan de Acción para aplicar la Estrategia, definiendo mecanismos de movilización rápida de expertos nacionales y aportando contribuciones al Fondo de Emergencia para el Patrimonio (párrafo 3); y se invitaba a la Directora General a explorar, en colaboración con los Estados Miembros, los medios prácticos para aplicar eficazmente esos mecanismos de intervención y movilización rápidas de expertos nacionales (párrafo 4). En el párrafo 7 se invitaba a la Directora General a que empezara a incorporar las disposiciones de la estrategia revisada en las prioridades de las propuestas preliminares relativas al proyecto de 39 C/5, que se presentarán al Consejo Ejecutivo en su 200ª reunión.

3. Por último, en el párrafo 5 de la resolución se invitaba a la Directora General a presentar al Consejo Ejecutivo en su 199ª reunión *“un informe sobre las actividades realizadas, así como sobre los resultados de las consultas llevadas a cabo con todos los órganos competentes de las Naciones Unidas a fin de estudiar las mejores modalidades de aplicación de la Estrategia”*

**II. Informe sobre los avances**

4. Se han realizado esfuerzos considerables para proseguir e intensificar la respuesta de la UNESCO a los conflictos de Iraq, Libia, Siria y Yemen, tanto en el plano nacional como a nivel de la Sede, mediante una acción internacional de sensibilización. Las actividades realizadas conjuntamente con diferentes asociados se han ajustado a los dos objetivos principales de la Estrategia, tal y como se detalla a continuación.

***II.A - Fortalecer la capacidad de los Estados Miembros para prevenir y mitigar las pérdidas de patrimonio y diversidad culturales derivadas de conflictos y para recuperarse de ellas***

5. En lo que respecta a Siria, se organizó un taller de formación dedicado a la lucha contra el tráfico ilícito de bienes culturales que tuvo lugar del 30 de noviembre al 2 de diciembre de 2015 en Beirut (Líbano). En este evento de tres días de duración se abordaron diversos aspectos de la participación de las distintas partes interesadas, así como el marco jurídico internacional relativo al tráfico ilícito y la adopción de medidas preventivas para facilitar el retorno o restitución de los bienes culturales a. Entre los 25 participantes en el taller figuraban miembros del personal de la Dirección General de Antigüedades y Museos de Siria (DGAM) y de la Oficina Central Nacional de INTERPOL en Damasco, así como funcionarios sirios y jordanos de policía y aduanas. Entre el 11 y el 13 de enero de 2015 también se organizó en Beirut un curso de formación de tres días de duración sobre documentación digital tridimensional. A ese curso, impartido en el marco de un proyecto experimental, acudieron cinco ingenieros y arquitectos seleccionados por la DGAM. Este evento se organizó con la colaboración del ICOMOS y de CyArk (Proyecto Anqa) en el contexto del “Proyecto de salvaguarda de emergencia del patrimonio cultural de Siria” financiado por la Unión Europea.

6. En el Iraq se organizó un simposio sobre "Las amenazas a la diversidad de expresiones culturales y los medios para protegerla y promoverla", que tuvo lugar el 30 de noviembre en la ciudad de Erbil, en la Región del Kurdistan iraquí, en el marco de la aplicación de la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales y de la campaña de la UNESCO *#Unidos para el patrimonio*. En este evento, que contó con el patrocinio del ministro de cultura del Gobierno Regional de Kurdistan (KRG), se hizo un llamamiento a los participantes para llevar a cabo con urgencia una acción encaminada a poner un término a la "limpieza cultural" y proteger y promover la diversidad cultural de Iraq.

7. En lo que respecta a Libia, se organizó en Túnez un taller de la UNESCO sobre el reforzamiento de la aplicación de la Convención del Patrimonio Mundial, que tuvo lugar del 4 al 7 de octubre de 2015 con la asistencia de 16 miembros de distintas oficinas territoriales de la Dirección de Antigüedades de Libia. Este evento ofreció una posibilidad no sólo para examinar el estado de conservación de los sitios de Libia inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial, sino también para elaborar el primer proyecto de lista indicativa de los bienes culturales del país con vistas a que sirva de inventario de emergencia e instrumento de protección de dichos bienes.

8. Los días 10 y 11 de octubre de 2015 se impartió formación y se prestó asistencia técnica al personal de la Dirección de Antigüedades de Libia para la instalación de sistemas de seguridad en el sitio arqueológico de Cirene, inscrito en la Lista del Patrimonio Mundial. El resultado práctico de este taller fue que ya se hallan en curso las obras de vallado de las zonas más amenazadas de este sitio, así como la instalación de un sistema experimental contra intrusiones. Se está adquiriendo material para contrarrestar las intrusiones en los museos y garantizar su seguridad. Además, desde el 29 de octubre al 5 de noviembre de 2015, la UNESCO organizó en Túnez el segundo ciclo del curso de formación sobre el tema "Medidas para prevenir los riesgos de las colecciones y monumentos del patrimonio cultural", en cooperación con Instituto Nacional del Patrimonio de Túnez y el Centro de Conservación Regional del Patrimonio Material Arquitectónico y Arqueológico de la Región Árabe (ICCROM-ATHAR). Este evento fue la continuación del curso inicial organizado en junio de 2015 en Yerba (Túnez), al que asistieron 27 miembros de diversos servicios del Departamento de Antigüedades y de la Autoridad de Ciudades Históricas, así como de municipios y asociaciones culturales. En el marco de la respuesta a la crisis del Yemen también participaron en este curso de formación dos representantes de la Organización General para la Preservación de las Ciudades Históricas del Yemen (GOPHCY) y de la Organización General de Antigüedades, Museos y Manuscritos del Yemen (GOAMM).

9. Además, la UNESCO está organizando una reunión internacional de expertos sobre la salvaguardia del patrimonio cultural libio, en cooperación con el ICCROM y la embajada de los Estados Unidos en Túnez. La meta principal de esa reunión –que está previsto celebrar en Roma en el mes de mayo– es lograr un acuerdo sobre un plan de acción general con una serie de etapas y elementos de referencia concretos que abarquen diversos ámbitos de la protección del patrimonio cultural en Libia, desde las tareas de conservación del patrimonio cultural mueble e inmueble hasta la participación de la sociedad civil en ellas.

10. En Malí, tras la reconstrucción de 14 mausoleos llevada a cabo por la UNESCO en Tombuctú, se celebró el pasado 4 de febrero una ceremonia de consagración de estos monumentos funerarios por iniciativa de la población local. Así ha culminado el proceso de renacimiento de este patrimonio cultural destruido por los grupos armados que ocuparon esta ciudad en 2012.

***II.B - Incorporar la protección de la cultura a la acción humanitaria, las estrategias de seguridad y los procesos de consolidación de la paz, colaborando con las partes interesadas pertinentes ajenas al ámbito de la cultura***

11. Para establecer contactos con partes interesadas que no forman parte directamente del ámbito de la cultura, la UNESCO efectuó una serie de consultas en Ginebra y Nueva York con las Naciones Unidas y otros protagonistas de la acción humanitaria y la consolidación de la paz. Como resultado de esas consultas se pudo determinar la existencia de más posibilidades de cooperación y sinergia con esas partes, que se incorporarán al Plan de Acción destinado a aplicar la Estrategia. Esas posibilidades comprenden, entre otras, las siguientes: formación para trabajadores humanitarios y fuerzas de mantenimiento de la paz, elaboración de materiales sobre la pertinencia de la cultura como instrumento para prevenir conflictos y responder a situaciones de emergencia, e inclusión de la cultura en diversos instrumentos de evaluación y planificación de las Naciones Unidas.

12. La formación destinada a las fuerzas de mantenimiento de la paz se basará en la fructífera experiencia de la labor conjunta realizada por la Oficina de la UNESCO en Bamako y la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí (MINUSMA), así como en las enseñanzas sacadas del curso de formación recientemente organizado por la Oficina de la UNESCO de Beirut para el personal de la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (FPNUL), en cooperación con el Comité Internacional del Escudo Azul y el Ministerio de Cultura del Líbano. La Secretaría de la Convención de La Haya de 1954 y de sus dos Protocolos (1954 y 1999) ha prestado ayuda al ejército francés para la redacción de su “Manual de protección de bienes culturales en caso de conflicto armado”, una guía por la que se rigen las actividades del mando militar de este país en sus operaciones sobre el terreno. Además, en colaboración con la Cátedra UNESCO de Protección de Bienes Culturales y Paz de la Universidad de Newcastle (Reino Unido), se está elaborando material de formación sobre protección de bienes culturales destinado a las fuerzas de mantenimiento de la paz y el personal militar. La Secretaría de la Convención de La Haya de 1954 y de sus dos Protocolos (1954 y 1999) también ha empezado a cooperar con el Instituto Internacional de Derecho Humanitario de San Remo. Por otra parte, el 26 de octubre de 2015 la UNESCO mantuvo una serie de conversaciones con representantes de la OTAN sobre posibles ámbitos de cooperación entre ambas organizaciones. Esos ámbitos pueden abarcar el intercambio de información (por ejemplo, sobre coordenadas de bienes culturales), la formación del personal militar y la realización de actividades de sensibilización en la OTAN a nivel político, con vistas a garantizar que se tengan en cuenta la cultura y el patrimonio en las operaciones militares y de mantenimiento de la paz llevadas cabo por esta organización. Asimismo, por iniciativa del Ministerio de Defensa de Francia, y con su apoyo, se ha elaborado una guía para las fuerzas militares francesas que intervienen en operaciones de mantenimiento de la paz, a fin de sensibilizarlas a la importancia que tienen la identificación y la protección del patrimonio cultural e impartirles formación a este respecto.

13. Los días 26 y 27 de noviembre de 2015, la UNESCO organizó también una reunión de expertos sobre la aplicación de la doctrina de la responsabilidad de protección a la preservación del patrimonio cultural con medidas que pueden comprender la creación de zonas culturales protegidas y refugios seguros. En esa reunión participaron especialistas internacionales, socios institucionales de la Organización y representantes de las Naciones Unidas. Las recomendaciones aprobadas en ella se tendrán en cuenta en el Plan de Acción para aplicar la Estrategia.

14. La UNESCO prosigue su colaboración activa con la Corte Penal Internacional en la lucha contra la impunidad de los autores del delito de guerra de destrucción intencional del patrimonio cultural, aportando a este tribunal una contribución sustancial basada en la labor realizada por sus oficinas fuera de la Sede.

15. En lo que respecta a la lucha contra el tráfico ilícito de bienes culturales, la Directora General envió a los Estados Miembros –a raíz de la adopción de las Resoluciones 2199 y 2253 por parte del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas– dos circulares en las que se les pedía información sobre la aplicación de dichas resoluciones. Asimismo, el pasado 25 de enero la Directora General convocó y presidió una videoconferencia en la que participaron los jefes de la INTERPOL, el UNIDROIT, la UNODC y la OMA. Esa conferencia tuvo por objeto efectuar un seguimiento de la colaboración entre las diferentes organizaciones y determinar los ámbitos de su cooperación futura, en estrecha coordinación con el Equipo de las Naciones Unidas de Apoyo Analítico y Vigilancia de las Sanciones (UNSMT). La Secretaría efectúa regularmente aportaciones a los informes elaborados por este equipo, así como a los del Secretario General de las Naciones Unidas. Además, la UNESCO ha llegado a ser miembro del Equipo Especial de las Naciones Unidas sobre la Ejecución de la Lucha contra el Terrorismo (CTITF). Las futuras actividades girarán en torno a la intensificación del intercambio de información, la formación, la realización de trabajos de investigación conjuntos y la acción relacionada con las rutas del tráfico de bienes culturales.

16. Para reforzar la integración de la cultura y el patrimonio cultural en los marcos de políticas relativos a la ayuda humanitaria y los derechos humanos, y con motivo de la Cumbre Humanitaria Mundial que tendrá lugar en Estambul los días 23 y 24 de mayo de 2016, la UNESCO promoverá el papel desempeñado por la cultura como factor de resiliencia en situaciones de emergencia y desastre humanitario. Además, la Secretaría va a cooperar con la oficina de la Relatora Especial de las Naciones Unidas sobre los Derechos Culturales –la profesora Karima Benounne– y con la Secretaría del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (CESCR) de las Naciones Unidas, a fin de que se integren los aspectos culturales en sus informes periódicos sobre la aplicación del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.

17. Asimismo, está previsto firmar un acuerdo de colaboración con el Comité Internacional de la Cruz Roja (CIRC) que contendrá disposiciones relativas al intercambio de información, la promoción de los principios de la Convención de La Haya de 1954 y la formación de miembros del personal y voluntarios del CICR en materia de protección del patrimonio cultural, a fin de que este aspecto específico del derecho internacional humanitario se incluya en las operaciones llevadas a cabo por esta organización, así como en sus actividades de sensibilización y creación de capacidades.

### ***II.C – Actividades de sensibilización y divulgación***

18. En el marco de la campaña *#Unidos para el patrimonio*, se realizaron diversas actividades en la Sede y las oficinas fuera de ella para hacer cobrar más conciencia de la importancia que tiene la protección del patrimonio cultural en tiempos de guerra. La Oficina de la UNESCO en Beirut, en colaboración con la organización no gubernamental Biladi, especializada en la preservación del patrimonio cultural, contribuyó a organizar con el patrocinio del Excmo. Sr. Raymond Arayji, Ministro de Cultura del Líbano, ocho talleres educativos destinados a 1.600 escolares de 11 a 15 años de edad, que tuvieron lugar el 21 de octubre de 2015. Esta actividad tuvo también por objeto presentar a los participantes las convenciones de la UNESCO en el ámbito de la cultura. La Oficina de la UNESCO en Ramallah, en cooperación con el proyecto Redes de la Juventud Mediterránea (NET-MED Youth), apoyado por la Organización, organizó el 19 de octubre de 2015 una actividad de voluntariado en la que participaron jóvenes palestinos de la franja de Gaza. El 14 de noviembre de 2015, la Oficina de la UNESCO en Ammán y la Sociedad para el Desarrollo de As-Salt organizaron una visita cultural a esta histórica ciudad, que contó con el patrocinio del Excmo. Sr. Nayef Al Fayez, Ministro de Turismo y Antigüedades de Jordania. El 26 de enero de 2016, el Coro Filarmónico Internacional, que forma parte de los Artistas de la UNESCO para la Paz, dio en la Sede un concierto ante más de 1.300 personas en favor de la protección del patrimonio cultural.

19. La UNESCO también unió sus fuerzas a las del sector empresarial turístico para concienciar a los turistas y al público en general a la importancia que tienen el turismo sostenible y la protección del patrimonio cultural. La editora internacional Lonely Planet France publicó en su sitio web un breve artículo poniendo en guardia a los turistas contra los riesgos que entraña el tráfico ilícito de bienes culturales. En los aeropuertos de Georgia se están difundiendo en pantallas XL videoclips de la UNESCO destinados a sensibilizar al público a la importancia que tiene la lucha contra el tráfico de bienes culturales. En Francia, la UNESCO colaboró con el Comité Colbert para llevar a cabo una campaña de sensibilización sobre la prevención del tráfico ilícito de bienes culturales. La UNESCO seguirá esforzándose por ampliar este tipo de colaboraciones en sus Estados Miembros.

20. Se está iniciando una campaña en favor de la ratificación universal de la Convención de La Haya de 1954 para la Protección de los Bienes Culturales en caso de Conflicto Armado y sus dos Protocolos, así como de la Convención de la UNESCO de 1970 sobre las medidas que deben adoptarse para prohibir e impedir la importación, la exportación y la transferencia de propiedad ilícitas de bienes culturales. Esa campaña se basará en la realización de actividades de sensibilización personalizada y la utilización de medios de información y recursos de otro tipo, a fin de sensibilizar a esta cuestión no sólo a los Estados Miembros que aún no han ratificado esas convenciones, sino también al público en general.

21. En cooperación con la INTERPOL, la OMA y los gobiernos de Italia y Jordania, la UNESCO está contribuyendo también en la sede de las Naciones Unidas, en Nueva York, a llevar adelante una iniciativa de sensibilización relativa al tráfico ilícito de objetos culturales. Después de un evento inicial que tuvo lugar en el otoño de 2015, en el periodo comprendido entre los meses de marzo y mayo de 2016 se organizarán tres eventos más en los que se tratarán, respectivamente, los siguientes temas: los países de destino del tráfico y el mercado del arte; los países de tránsito del tráfico y la transferencia de bienes culturales transportados ilegalmente; y los países de origen del tráfico y la destrucción del patrimonio cultural.

22. Para reforzar la campaña internacional de sensibilización en favor de la protección del patrimonio cultural durante los conflictos armados, la Directora General participó el 3 de diciembre en París (Francia) en la presentación pública de la iniciativa “Unidas en la diversidad”, liderada por alcaldes de 60 urbes del mundo entero, que tiene, entre otros, el objetivo de poner de relieve el compromiso contraído por esas ciudades con la causa de la construcción de la paz mediante la cultura. Además, la Directora General siguió haciendo toda una serie de declaraciones públicas para condenar las destrucciones del patrimonio cultural y pedir que se pusiera un término a las mismas en Iraq (comunicado de fecha 20 de enero) y Siria (comunicados de los días 5 y 11 de octubre, y 24 de diciembre). El 5 de octubre de 2015 también emitió un comunicado sobre la situación en Siria, recordando a las partes en conflicto de este país sus obligaciones en el plano jurídico.

### **III. Hacia la elaboración del Plan de Acción**

23. La Estrategia presentada en el documento 38 C/49 contiene una relación detallada de los “ámbitos prioritarios de acción” (párrafos 17 a 36), en la que se enumeran los diferentes tipos de actividades que la UNESCO estima necesario llevar a cabo a lo largo del periodo de seis años previsto. La elaboración de un Plan de Acción, tal y como pidió la Conferencia General, contribuirá a determinar en qué actividades –dentro del marco de la Estrategia y de conformidad con sus dos objetivos– pretende centrarse la Organización a corto y medio plazo.

24. Habida cuenta de que ese Plan de Acción se tiene que elaborar “en cooperación con los Estados Miembros y otras partes interesadas pertinentes”, la Secretaría presentó los elementos iniciales de dicho plan en la reunión celebrada por el Consejo Ejecutivo el 19 de febrero de 2016, entre su 198ª y su 199ª reuniones estatutarias. Las conclusiones de los debates de esa reunión de febrero y de la 199ª reunión configurarán la elaboración y el ulterior perfeccionamiento del Plan de



Acción. Además, en el transcurso de los próximos meses se celebrarán consultas a este respecto con los principales organismos asociados de las Naciones Unidas y, si procede, con otras partes interesadas pertinentes. Sobre la base de esas consultas se preparará un Plan de Acción completo que se someterá al examen y aprobación del Consejo Ejecutivo en su 200ª reunión.

25. Para imprimir una mayor eficacia a la acción de la UNESCO en lo referente a las medidas de prevención y respuesta a situaciones de emergencia creadas por conflictos y desastres, se ha creado en el Sector de Cultura un grupo interno de dirección para emergencias que tiene por misión suministrar orientaciones estratégicas y coordinar las actividades en este ámbito, tanto en el seno de ese sector como entre los distintos sectores de la Organización.

26. En el párrafo 3 de la resolución 38 C/48 se preveía que el Plan de Acción debía incluir la elaboración de un mecanismo de movilización rápida de expertos nacionales, y en esa misma resolución se pedía también a los Estados Miembros que prepararan esos mecanismos. A este respecto, cabe señalar que, en el marco de la coalición mundial *#Unidos para el patrimonio*, el gobierno de Italia ha creado un equipo de trabajo compuesto por expertos y coordinado por su Ministerio de Cultura, que puede estar dispuesto a prestar asistencia a actividades de salvaguarda de bienes del patrimonio cultural cuando la UNESCO lo solicite. El 16 de febrero de 2016 se firmó en Roma un memorando de entendimiento sobre este particular entre el gobierno italiano y la UNESCO.

27. Con respecto a la invitación que en el mismo párrafo 3 de la resolución 38 C/48 se formula a los Estados Miembros con vistas a que aporten contribuciones al Fondo de Emergencia para el Patrimonio, cabe señalar que Qatar ha decidido aportar una suma de dos millones de dólares, que forma parte de un compromiso financiero que totaliza diez millones. Hasta la fecha también han contribuido con aportaciones a ese fondo los gobiernos de Andorra, Eslovaquia, Estonia, Luxemburgo y Mónaco, así como algunos particulares. La Secretaría sigue explorando otras vías a fin de movilizar los recursos que se necesitan para aplicar la Estrategia.

28. Como consecuencia de la petición formulada por la Conferencia General en el párrafo 4 de la resolución C/48, la Secretaría ha iniciado una serie de consultas para estudiar los medios prácticos que permitan poner en marcha el mecanismo previsto en la Estrategia adoptada, a fin de lograr intervenciones y movilizaciones rápidas de expertos nacionales, coordinadas por la UNESCO. Esas consultas han consistido en discusiones con el Departamento de las Naciones Unidas de Operaciones de Mantenimiento de la Paz en Nueva York, así como en reuniones con otros organismos de las Naciones Unidas en Ginebra.

29. De esas consultas se desprende que, en la gran mayoría de los casos, el medio más práctico para hacer intervenir con rapidez y eficacia expertos sobre el terreno sería que la UNESCO y las autoridades nacionales pertinentes firmaran acuerdos de financiación contingente para proporcionar servicios de equipos de retén, que en este caso estarían compuestos por expertos nacionales. Un modelo para ese tipo de acuerdo figura en el Manual de Recursos Humanos de la UNESCO (HR Apéndice 13 H), que reglamenta todos los procedimientos relacionados con la selección e intervención de personal, incluidos los aspectos administrativos, jurídicos y financieros.

30. A efectos de la aplicación del mecanismo que se pide en la resolución 38 C/48, y para tener en cuenta las circunstancias específicas de las diferentes partes contratantes de los distintos países, el modelo de acuerdo mencionado *supra* tendría que adaptarse a cada caso individual. Es importante destacar que la intervención de los expertos coordinada por la UNESCO siempre estaría sometida a las restricciones establecidas para el personal de las Naciones Unidas que se halle en el sitio de que se trate.

31. En determinados casos –y más concretamente, cuando se trate de una misión de mantenimiento de la paz decidida por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, en cuyo mandato se incluya la protección del patrimonio cultural– el acuerdo de financiación contingente podría no ser suficiente. En esas circunstancias, la selección e intervención de los expertos tendría que ceñirse a los procedimientos establecidos por las Naciones Unidas. Teniendo en cuenta la función específica desempeñada por la UNESCO en este contexto, es necesario efectuar consultas complementarias con el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (DOMP) y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (DAAT) de las Naciones Unidas, entre otros. La intención de la Secretaría es llevar a cabo esas consultas y presentar al Consejo Ejecutivo un informe más completo sobre esta cuestión en su 200ª reunión.

#### **IV. Decisión propuesta**

32. Habida cuenta de lo que antecede, el Consejo Ejecutivo podría adoptar la decisión siguiente:

El Consejo Ejecutivo,

1. Recordando la resolución 38 C/48 y su decisión 197 EX/ 10,
2. Habiendo examinado el documento 199 EX/5 Parte I (D),
3. Toma nota de los elementos iniciales del Plan de Acción para aplicar la Estrategia, tal como se presentan en el documento 199 EX/5 Parte I (D);
4. Acoge con beneplácito los avances realizados en la aplicación de la “estrategia para el fortalecimiento de la acción de la UNESCO en favor de la protección de la cultura y la promoción del pluralismo cultural en caso de conflicto armado”;
5. Acoge también con beneplácito las contribuciones aportadas por varios Estados Miembros al Fondo de Emergencia para el Patrimonio en apoyo de la estrategia de la UNESCO;
6. Invita a la Directora General a que prosiga las consultas necesarias con los Estados Miembros, las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales interesadas, con miras a elaborar el Plan de Acción;
7. Insta a todos los Estados Miembros a que aporten contribuciones voluntarias suplementarias al Fondo de Emergencia para el Patrimonio con miras a aplicar la estrategia;
8. Pide a la Directora General que estreche la cooperación entre la UNESCO, los organismos asociados pertinentes de las Naciones Unidas y otras partes institucionales interesadas para aplicar esa Estrategia, junto con el Plan de Acción, y que presente le presente un informe a este respecto en su 200ª reunión.

## **E. Seguimiento de la situación en la República Autónoma de Crimea (Ucrania)**

---

### **I. ANTECEDENTES**

1. En la decisión 197 EX/5 (II) relativa al seguimiento por la UNESCO de la situación en la República Autónoma de Crimea (Ucrania), se pidió a la Directora General que siguiera reuniendo información de las organizaciones internacionales dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas, así como de las organizaciones no gubernamentales (ONG) que disponen de información actualizada pertinente sobre la situación de la República Autónoma de Crimea (Ucrania), y que informara sobre las medidas aplicadas y previstas en las esferas de competencia de la UNESCO.

2. En cumplimiento de la decisión, la Secretaría revisó las medidas aplicadas y previstas en las esferas de competencia de la UNESCO. Además, la Directora General envió una carta a la Delegación Permanente de Ucrania para solicitar información sobre la evolución reciente de la situación en la República Autónoma de Crimea y la ciudad de Sebastopol (Ucrania) en las esferas de competencia de la UNESCO.

3. La Directora General pidió a las organizaciones invitadas a la reunión de información celebrada en la Sede de la UNESCO el 2 de junio de 2015, dada su pertinencia para las esferas de competencia de la UNESCO y sus actuales relaciones de colaboración con la Organización, a saber, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, la Oficina del Comisionado para los Derechos Humanos del Consejo de Europa, el Representante para la Libertad de los Medios de Comunicación de la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa, el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) y Amnistía Internacional (asociado oficial de la UNESCO), que facilitaran información actualizada pertinente sobre la situación en la República Autónoma de Crimea (Ucrania) en las esferas de competencia de la UNESCO.

4. La Directora General consultó al Presidente del Consejo Ejecutivo con miras a invitar a los respectivos órganos rectores de las convenciones pertinentes de la UNESCO, en su calidad de órganos soberanos específicos presididos por los Estados Miembros, a que estudiaran la posibilidad de realizar una evaluación coordinada de la situación en la República Autónoma de Crimea y la ciudad de Sebastopol (Ucrania) en las esferas de competencia de la UNESCO. En ese sentido, la Directora General escribió a las secretarías de las convenciones pertinentes para que se ocuparan de esta cuestión.

5. El 20 de enero de 2016, el Presidente del Consejo Ejecutivo transmitió a la Directora General un memorando, redactado por la Delegación Permanente de Ucrania, sobre la aplicación de la decisión 197 EX/5 (II) "Seguimiento de la situación en la República Autónoma de Crimea (Ucrania)".

6. Con respecto a la petición formulada en la decisión 197 EX/5 (II) relativa al seguimiento por la UNESCO de la situación en la República Autónoma de Crimea (Ucrania) de que la Directora General "[creara] un mecanismo para hacer un seguimiento de la situación en la República Autónoma de Crimea en el plano institucional y en la forma en que [estimara] adecuada a fin de velar por la participación directa de la UNESCO en la elaboración de soluciones pertinentes a las cuestiones que correspondan a las esferas de competencia de la Organización", se celebraron consultas periódicas de la Directora General y el Subdirector General de Relaciones Exteriores e Información Pública con el Presidente del Consejo Ejecutivo y el Embajador y Delegado Permanente de Ucrania, respectivamente, a fin de estudiar las posibles modalidades de aplicación de la decisión del Consejo Ejecutivo. De ahora en adelante, la Directora General seguirá reforzando el uso compartido y los intercambios de información con los asociados institucionales

de la Organización de forma habitual, a fin de velar por el seguimiento de la situación en las esferas de competencia de la UNESCO. Esto incluirá una reunión de información con los Estados Miembros sobre la evolución reciente de la situación en la República Autónoma de Crimea (Ucrania) en las esferas de competencia de la UNESCO, que se celebrará en la Sede de la UNESCO antes de la 199ª reunión del Consejo Ejecutivo de la UNESCO, con la participación de los asociados de la UNESCO, dada su pertinencia para las esferas de competencia de la UNESCO y sus actuales relaciones de colaboración con la Organización.

7. La Directora General está dispuesta a seguir informando al Consejo Ejecutivo de las últimas novedades a este respecto en las esferas de competencia de la UNESCO, según sea menester.

## **II. REVISIÓN DE LAS MEDIDAS APLICADAS/PREVISTAS RESPECTO DE LA REPÚBLICA AUTÓNOMA DE CRIMEA (UCRANIA)**

8. En todos sus actos, la UNESCO se ha guiado por la resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas, de 27 de marzo de 2014, titulada “Integridad territorial de Ucrania”, en la que la Asamblea General “[a]firma su determinación de preservar la soberanía, la independencia política, la unidad y la integridad territorial de Ucrania dentro de sus fronteras reconocidas internacionalmente”.

9. Como se indica en el documento 197 EX/5 Parte II, en el marco del Gran Programa I, hay cuatro escuelas e instituciones que forman parte de la Red del Plan de Escuelas Asociadas de la UNESCO (redPEA) situadas en la República Autónoma de Crimea (Ucrania): Gimnasio N° 9 del Consejo Municipal de Simferopol, Simferopol, República Autónoma de Crimea (Ucrania); Escuela secundaria de grados I a III N° 14, Simferopol, República Autónoma de Crimea (Ucrania); Escuela secundaria Aleksandr Pushkin, Gurzuf, República Autónoma de Crimea (Ucrania); y Liceo N° 1 de Sebastopol, República Autónoma de Crimea (Ucrania). El Sector de Educación no ha recibido del Coordinador Nacional informes recientes sobre la actividad de esas escuelas e instituciones, que no han estado activas en la Red.

El 19 de diciembre de 1962, Ucrania ratificó la Convención relativa a la Lucha contra las Discriminaciones en la Esfera de la Enseñanza (1960). Ucrania no ha presentado informes sobre las medidas adoptadas para aplicar esta convención en ninguna de las tres últimas consultas, celebradas entre 1995 y 2013.

10. En el marco del Gran Programa II, el Programa Internacional de Ciencias de la Tierra está aplicando un proyecto relacionado con la República Autónoma de Crimea (Ucrania). Este proyecto, titulado “Del Caspio al Mediterráneo: cambio ambiental y respuesta humana en el Cuaternario” (que se viene aplicando desde 2013 y durará hasta el final de 2017), está dirigido por el Departamento de Geología Física y Marina de la Universidad Nacional I. I. Mechnikov de Odesa, en asociación con otros directivos de dicha universidad, así como de Rumanía, Rusia y Turquía. El proyecto trata de establecer una correlación transdisciplinaria y transregional de registros geológicos, arqueológicos, ambientales y antropológicos, para explorar las interrelaciones del cambio ambiental y la adaptación humana en el Cuaternario, establecer una estructura de creación de redes y desarrollo de capacidades para promover nuevas iniciativas de investigación interdisciplinaria, y ofrecer orientación a los profesionales del patrimonio, los encargados de formular políticas y el público en general sobre la pertinencia del estudio del corredor que va del Caspio al Mediterráneo pasando por el Mar Negro, a fin de entender mejor la historia euroasiática, los cambios ambientales y sus probables efectos futuros en los seres humanos. Está previsto que se celebre una reunión del proyecto en octubre de 2016 en Turkmenistán.

11. Como se indica en el documento 197 EX/5 Parte II, en el marco del Gran Programa III, el Centro Internacional de la Infancia (ARTEK), situado en Gurfuk, República Autónoma de Crimea (Ucrania), pasó a ser centro de categoría 2 auspiciado por la UNESCO en julio de 2007. El objetivo del centro consistía en promover entre los jóvenes el aprendizaje para la convivencia, la tolerancia, el entendimiento y el conocimiento de diferentes pueblos, culturas, costumbres y tradiciones, mediante la educación artística y la creatividad. El acuerdo con la UNESCO venció a finales de julio de 2013 y podría renovarse de conformidad con la Estrategia global integrada para los institutos y centros de categoría 2. No se ha adoptado ninguna medida al respecto.

12. En el marco del Gran Programa IV, el Centro del Patrimonio Mundial sigue supervisando, en la medida de lo posible, el estado de conservación del bien del patrimonio mundial de la antigua ciudad del Quersoneso Táurico y sus “chora”, situado en la República Autónoma de Crimea (Ucrania). Los asociados de la UNESCO, organizaciones no gubernamentales y otras organizaciones intergubernamentales interesadas, como el ICOMOS y el ICCROM, no han comunicado que este bien corra peligro de perder su valor universal excepcional. A raíz de las preocupaciones expresadas por las autoridades ucranianas en relación con el estado de conservación de este bien del patrimonio mundial, y en aplicación de la decisión 197 EX/5 (II), en la cual se invitó a los órganos rectores de la UNESCO a evaluar la situación de Ucrania en las esferas de competencia de la UNESCO, se transmitirá un informe sobre el estado de conservación al Comité del Patrimonio Mundial en su 40ª reunión, que se celebrará en Estambul del 10 al 20 de julio de 2016. La Secretaría, en consulta con el ICOMOS, está haciendo un seguimiento de las preocupaciones expresadas por las autoridades ucranianas en relación con el estado de conservación del “Complejo de la Fortaleza de Sudak y monumentos del siglo VI al XVI”, inscrito en la Lista indicativa del Patrimonio Mundial de Ucrania en 2007. El Centro del Patrimonio Mundial no ha recibido ninguna información específica sobre posibles amenazas a los demás sitios ucranianos situados en Crimea incluidos en la Lista indicativa del Patrimonio Mundial (el Palacio de Bajchisaray de los kanes de Crimea, los establecimientos comerciales y fortificaciones en las rutas genovesas del Mediterráneo al Mar Negro, el paisaje cultural de las “ciudades cueva” de los godos crimeanos y los alrededores de la capital histórica de los kanes de Crimea en Bakhchisaray). El 14 de febrero de 2016, el ICOMOS informó de que se había denunciado la existencia de investigaciones arqueológicas no autorizadas en diversos lugares, como el sitio del patrimonio mundial de la antigua ciudad del Quersoneso Táurico y sus “chora”, así como posibles exportaciones ilegales de bienes culturales a la Federación de Rusia. El ICOMOS no estaba en condiciones de confirmar o desmentir esta información por el momento.

En lo tocante al patrimonio cultural en general, la Secretaría no ha recibido ninguna información que indique que los bienes culturales de Crimea (Ucrania) han sufrido daños o han sido destruidos, ni que se hayan emprendido actividades contrarias a las disposiciones de la Convención de La Haya de 1954 para la Protección de los Bienes Culturales en caso de Conflicto Armado y su Primer Protocolo (1954). La Secretaría continúa haciendo el seguimiento de esta situación en cooperación con sus asociados, en particular con el Comité Internacional del Escudo Azul, que agrupa las redes internacionales del ICOM, el ICOMOS, el Consejo Internacional de Archivos y la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas, y con las autoridades ucranianas. A pesar de que Ucrania es parte en la Convención de La Haya de 1954 y en su (Primer) Protocolo de 1954, hasta la fecha la Secretaría no ha tenido que ocuparse de ninguna denuncia de violación de ninguna disposición específica de estos instrumentos.

En lo referente a los bienes culturales muebles, actualmente no hay ninguna indicación de las instituciones especializadas con las que la UNESCO coopera en este terreno, en particular la INTERPOL o la Organización Mundial de Aduanas, de que se den casos de tráfico ilícito de objetos culturales originarios de Crimea (Ucrania). En cuanto a los museos, no se ha recibido ninguna información sobre daños o amenazas.

Respecto de la protección del patrimonio cultural subacuático, el Centro de Arqueología Subacuática para la Región del Mar Muerto, inaugurado en junio de 2013 con el apoyo de la UNESCO, junto con el primer museo ucraniano sobre el patrimonio cultural subacuático, situado originalmente en Feodosya, Crimea (Ucrania), ha sido reinstalado en Nikolayev (Ucrania).

El Sector de Cultura y las secretarías de las convenciones relativas a la cultura mantienen contactos con sus organizaciones asociadas y envían frecuentes solicitudes de información actualizada.

13. En el marco del Gran Programa V, la Secretaría ha seguido manteniendo contactos con organizaciones gubernamentales internacionales, como la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa, así como con organizaciones no gubernamentales internacionales, sobre cuestiones relativas a la libertad de expresión y la seguridad de los periodistas en Ucrania y su región. También se han seguido manteniendo contactos con la Federación Internacional de Periodistas y la Federación Europea de Periodistas, así como con sindicatos nacionales de periodistas de la región, incluidos el Sindicato de Medios de Comunicación Independientes de Ucrania y el Sindicato Nacional de Periodistas de Ucrania, y también con diversas ONG profesionales y de los medios de comunicación ucranianas, que forman parte del Foro Mundial para el Desarrollo de los Medios de Comunicación, una red internacional de grupos de asistencia a los medios de comunicación que destaca la importancia de los medios de comunicación independientes, pluralistas y sostenibles para el desarrollo económico y social.

### **III. INFORMACIÓN SOBRE LA EVOLUCIÓN RECIENTE EN LAS ESFERAS DE COMPETENCIA DE LA UNESCO FACILITADA POR LA DELEGACIÓN PERMANENTE DE UCRAANIA**

Delegación Permanente de Ucrania ante la UNESCO

París, 10 de febrero de 2016

Señora Directora General:

En respuesta a su carta de fecha 11 de diciembre de 2015 (ref.: DG/15/10447), en la que solicita información sobre los últimos acontecimientos acaecidos en la República Autónoma de Crimea y la ciudad de Sebastopol (Ucrania) en las esferas de competencia de la UNESCO, de conformidad con la decisión pertinente adoptada en la 197ª reunión del Consejo Ejecutivo de la UNESCO, tengo el honor de transmitirle adjunta a la presente la información en cuestión recibida de las autoridades ucranias.

La Delegación le agradecería que tuviera a bien incluir dicha información en su informe dirigido a la 199ª reunión del Consejo Ejecutivo.

La Delegación queda a su disposición para facilitarle toda la información complementaria o actualizada al respecto que sea necesaria.

Le ruego acepte el testimonio de mi distinguida consideración.

Adj.: 15 páginas

Oleh Shamshur  
Embajador y Delegado Permanente

Sra. Irina Bokova  
Directora General  
UNESCO

#### **IV. INFORMACIÓN DE LOS ASOCIADOS INSTITUCIONALES**

##### **Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos**

##### **Extracto del informe trimestral del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) sobre la situación de los derechos humanos en Ucrania (3 de marzo de 2016) facilitado por el ACNUDH**

##### **Libertad de opinión y de expresión**

Siguió presionándose, intimidándose y sancionándose a los residentes en Crimea por expresar opiniones que cuestionaban la situación de Crimea como parte de la Federación de Rusia o por manifestar públicamente o en las redes sociales su apego a Ucrania.

El 28 de diciembre de 2015, agentes del FSB (servicio de inteligencia ruso) y unos 25 cosacos crimeos entraron en la aldea de Dolinka tras descubrirse una bandera ucraniana pintada en una estación de autobuses cercana. A pesar de que la población de la aldea es multiétnica, solo se interrogó sobre este "incidente" a los residentes tártaros de Crimea. Se fotografiaron todas las casas con banderas tártaras de Crimea. También se buscó sistemáticamente a todos los residentes de la aldea que habían participado en la conmemoración de mayo de 2015 de la deportación de los tártaros de Crimea para interrogarlos. El líder del grupo cosaco declaró que había ido a la aldea para "proteger" a los rusos, ucranianos y tártaros de Crimea de "manifestaciones del extremismo". No se hicieron redadas en las casas ni se arrestó a nadie. No obstante, esta acción, provocada por la exhibición de un símbolo nacional por parte de una persona anónima, parece ilegítima e innecesaria. Parece ser que la redada de Dolinka también tenía como objetivo intimidar a los habitantes tártaros de Crimea que se enorgullecen de su identidad nacional y están deseosos de demostrarlo públicamente.

El 14 de octubre de 2015, la "policía" de Crimea impidió al director del centro cultural ucraniano no inscrito de Simferópol y a otros dos ciudadanos que rindieran homenaje a Bogdan Khmelnytsky, un gobernante ucraniano del siglo XVII. Antes de que pudieran dejar sus flores junto al monumento de Simferópol, se les acercaron unos "agentes de policía" y hombres de paisano que les pidieron la documentación y les llevaron al "centro policial de lucha contra el extremismo". Les interrogaron durante dos horas, supuestamente por haber organizado una concentración no autorizada, les dijeron que el centro cultural ucraniano se consideraba una organización extremista y les liberaron sin cargos. Parece que las actuaciones de la "policía" estaban destinadas a intimidar y desalentar lo que vino a ser una muestra pública pacífica de apego a una identidad nacional.

El 23 de septiembre de 2015, un "tribunal" de Crimea prorrogó durante dos meses la prisión preventiva de un activista proucraniano, Yurii Ilchenko, por haber publicado en una red social un artículo en el que condenaba la "anexión" de Crimea y exigía el "fin de la guerra supuestamente declarada por la Federación de Rusia contra Ucrania". El Sr. Ilchenko fue arrestado el 2 de julio de 2015 en Sebastopol y acusado de "incitar a la animadversión nacional, racial o religiosa".

En agosto de 2015 se condenó al imán de una mezquita del distrito de Bakhchisaray a dos años de libertad vigilada por expresar su opinión en una conversación privada en su lugar de trabajo. Supuestamente dijo a tres personas que Crimea volvería a pertenecer a Ucrania y que después "[comenzaría] una guerra en la que se [aniquilaría] a los rusos y se [asesinaría] a muchos musulmanes". El imán negó haber pronunciado esas palabras. Un "tribunal" lo declaró culpable de "incitar a la animosidad interétnica" después de que el "centro de lucha contra el extremismo" del "ministerio del interior" de Crimea entablara una acción penal basada en una denuncia presentada por los tres individuos. El fallo del "tribunal" también prohíbe al imán, durante el periodo de su pena, "llevar a cabo actividades relacionadas con la difusión de cualquier tipo de información".



## Educación, cultura y religión

El 1 de enero de 2016 era la fecha límite para que todas las comunidades religiosas volvieran a inscribirse con arreglo a la legislación de la Federación de Rusia. Según la información publicada en el sitio web del Ministerio de Justicia de la Federación de Rusia, para esa fecha se habían vuelto a inscribir 365 comunidades religiosas que actuaban en Crimea. No obstante, más de 1.000 de estas comunidades que estaban reconocidas conforme a la legislación ucraniana carecen ahora de condición jurídica. Los estrictos requisitos legales que establece la legislación rusa han impedido que muchas comunidades religiosas vuelvan a inscribirse o las han desalentado a hacerlo. La Misión de Observación de los Derechos Humanos en Ucrania recuerda que es fundamental garantizar que todos los procedimientos de inscripción sean accesibles e inclusivos y que no sean discriminatorios ni excesivamente onerosos, ya que la libertad de religión o de creencias tiene una condición previa e independiente de cualquier procedimiento administrativo de reconocimiento. Debe respetarse la libertad de religión o de creencias de las minorías religiosas, incluso si no están inscritas.

La Iglesia Ortodoxa Ucrania del Patriarcado de Kiev (UOC-KP) se encuentra entre las comunidades religiosas que no están inscritas. Dado que es partidaria de que Crimea forme parte de Ucrania, esta comunidad decidió no someterse a los procedimientos de inscripción previstos en la legislación de la Federación de Rusia y actualmente carece de condición jurídica. La UOC-KP se ha visto presionada para cooperar con las autoridades *de facto* y su negativa a hacerlo ha provocado la confiscación y el cierre de al menos cinco iglesias<sup>1</sup> de la península desde marzo de 2014. La Catedral de San Vladimiro y la Princesa Olga de Simferópol podría ser el último lugar de culto que se cierre después de que el "ministerio de relación de tierras y propiedades" de Crimea informara a la Diócesis de Crimea de la UOC-KP en mayo de 2015 de que el contrato de alquiler de las instalaciones eclesíásticas se había rescindido. El 16 de enero de 2016, un "tribunal de arbitraje" de Crimea falló a favor del "ministerio" y ordenó a la UOC-KP que abandonara la Catedral en un plazo de 10 días, además de imponerle una multa de casi 600.000 RUB (unos 7.900 dólares estadounidenses) por atrasos en el pago del alquiler. El obispo metropolitano Kliment de la Diócesis de Crimea de la UOC-KP dijo a la Misión de Observación de los Derechos Humanos en Ucrania que no acataría el fallo del "tribunal", el cual no se ha ejecutado aún a fecha de 10 de febrero de 2016.

En septiembre de 2015 llegó el comienzo del nuevo curso escolar en Crimea, donde se ha seguido aplicando el plan de estudios educativo de la Federación de Rusia. La información proporcionada por el "ministerio de educación" de Crimea sobre la lengua de enseñanza confirma la tendencia que ya se observó el año pasado de que la gran mayoría de los niños (el 96,4%) usa la lengua rusa en su plan de estudios escolar.

En los últimos dos años se ha reducido considerablemente la enseñanza en lengua ucraniana. En 2013, el último año en que se usó el plan de estudios de Ucrania, el número de niños que recibieron enseñanza en ucraniano fue de 12.694; en 2014, fue de 2.154; y, en 2015, es de 949. Actualmente en toda la península hay 22 escuelas que enseñan en ucraniano, pero solo hay dos (en Alushta y Feodosia) que imparten la educación primaria y secundaria completas (de 1º a 9º curso) en dicha lengua. El número de niños que reciben instrucción en la lengua tártara de Crimea ha permanecido relativamente estable. En 2015, el tártaro de Crimea era la lengua de instrucción de 5.334 niños. En 2014, esta cifra era de 5.146 y, en 2013, de 5.551. Actualmente, la enseñanza se imparte exclusivamente en esta lengua en 15 escuelas de Crimea. Algunos padres

---

<sup>1</sup> El 1 de junio de 2014, la iglesia de Perevalnoe fue ocupada por los llamados "cosacos". Originalmente, esta iglesia no podía visitarse pero los sacerdotes más recientes del patriarcado de Moscú empezaron a celebrar allí servicios religiosos. También se ocupó la Iglesia de los Apóstoles Pedro y Pablo y el Santo Prelado Nicolás, situada en el territorio que pertenecía al centro de entrenamiento naval de las fuerzas armadas de Ucrania en Sebastopol. Asimismo, se cerraron las parroquias de la UOC-KP de Krasnoperekopsk, Kerch y Saki.

ucranianos y tártaros de Crimea comentaron a la Misión de Observación de los Derechos Humanos en Ucrania que las autoridades *de facto* estaban desalentando el uso de las lenguas minoritarias, particularmente al impedir la agrupación de niños por preferencia lingüística y colocarlos en clases con enseñanza en lengua rusa. Las autoridades *de facto* niegan estas alegaciones. El "ministro de educación, ciencia y juventud" de Crimea afirmó en septiembre que, si un mínimo de siete padres lo solicitaban, se creaban clases separadas para la impartir enseñanza en lenguas minoritarias.

El 18 de mayo de 2015 se celebraron en toda Ucrania diversos actos para conmemorar el 71º aniversario de la deportación de los tártaros de Crimea. En Crimea, las autoridades *de facto* organizaron ceremonias oficiales y visitaron las obras del futuro complejo conmemorativo dedicado a las víctimas de la deportación. Sin embargo, prohibieron todas las concentraciones planificadas por el Mejlis (congreso) de los tártaros de Crimea, alegando que convenía evitar una manipulación política de los actos conmemorativos. Asimismo, unos 60 tártaros de Crimea que participaban en una caravana de vehículos no autorizada en Simferópol fueron arrestados por la "policía" de Crimea, interrogados durante varias horas y liberados tras pagar una multa. También se aplicaron restricciones a la celebración del Día de la bandera tártara de Crimea el 26 de junio. Aunque las organizaciones tártaras de Crimea que son leales a las autoridades *de facto* pudieron organizar una concentración de coches y desplegar una enorme bandera tártara de Crimea, los activistas "partidarios de la unidad" y los miembros del Mejlis recibieron una advertencia oficial de la "fiscalía" de Crimea de que no organizaran ningún acto dedicado a esta celebración.

**Comisionado de Derechos Humanos del Consejo de Europa**

COMISARIO PARA LOS DERECHOS HUMANOS

CONSEJO DE EUROPA

Ref.: CommHR/IG/sf 001-2016

Sra. Irina BOKOVA  
Directora General de la UNESCO  
Organización de las Naciones Unidas  
para la Educación, la Ciencia y la Cultura  
**7, Place de Fontenoy**  
75352 París 07 SP  
Francia

Estrasburgo, 7 de enero de 2016

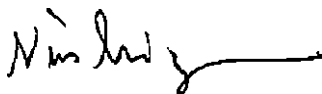
Señora Directora General:

Le agradezco su carta de fecha 11 de diciembre de 2015. Como sabe, viajé a Kiev, Moscú y Crimea entre el 7 y el 12 de septiembre de 2014 y, en octubre de 2014, publiqué un informe sobre esa misión en el que se incluía una evaluación *in situ* de la situación de los derechos humanos en Crimea desde marzo de 2014.

Dicho informe abarcaba asuntos relacionados con la rendición de cuentas por graves violaciones de los derechos humanos, incluidas las medidas para combatir la impunidad; la situación de las fuerzas de "autodefensa"; las condiciones de la detención y el posible traslado por razones humanitarias de personas que están actualmente encarceladas en la región (tanto condenadas como en prisión preventiva); las minorías nacionales y de otros tipos; las cuestiones relacionadas con la nacionalidad; y la situación de los defensores de los derechos humanos.

Desde entonces, no he vuelto a Crimea para llevar a cabo más misiones, por lo que no estoy en posición de facilitar ningún otro dato aparte de los contenidos en este informe.

Le ruego acepte el testimonio de mi distinguida consideración.



Nils Muižnieks



COMMISSIONER FOR HUMAN RIGHTS  
COMMISSAIRE AUX DROITS DE L'HOMME



Strasbourg, 27 October 2014

CommDH(2014)19  
*English only*

# **REPORT**

## **BY NILS MUIŽNIEKS**

COMMISSIONER FOR HUMAN RIGHTS OF THE  
COUNCIL OF EUROPE

**FOLLOWING HIS MISSION IN KYIV, MOSCOW  
AND CRIMEA**

**FROM 7 TO 12 SEPTEMBER 2014**

**INTRODUCTION ..... 3**

**1 Kyiv (7-8 September 2014) ..... 3**

**2 Moscow (9 September 2014) ..... 4**

**3 Crimea (10-11 September 2014)..... 4**

3.1 Human rights situation in Crimea .....5

3.1.1 Accountability for serious human rights violations .....5

3.2 Situation of minorities .....7

3.3 Media situation.....9

3.4 Status of “Self-defence” forces (*Samooborona*).....10

3.5 Situation of human rights defenders and human rights structures .....12

3.6 Citizenship-related issues .....13

3.7 Other issues .....15

3.8 Access of international humanitarian and human rights organisations .....15

## INTRODUCTION

1. Commissioner Nils Muižnieks and his delegation carried out a mission to Kyiv, Moscow and Crimea<sup>1</sup> from 7 to 12 September 2014.<sup>2</sup> The present report represents an overview of the issues which have been discussed during his mission.
2. The Commissioner would like to thank the authorities of Ukraine and the Russian Federation for their co-operation and efforts to ensure that his mission was carried out in full compliance with his mandate. In particular, he would like to express his gratitude to the Permanent Representations of both countries to the Council of Europe, as well as the respective Ministries of Foreign Affairs for facilitating this mission. The Commissioner would also like to thank the Council of Europe Offices in Kyiv and Moscow for their valuable help and assistance provided in the course of this mission. More generally, the Commissioner would like to thank all of his interlocutors for their valuable contributions and willingness to share their views on human rights issues.

### 1 KYIV (7-8 SEPTEMBER 2014)

3. In Kyiv, the Commissioner had meetings with the Minister of Foreign Affairs, Mr Pavlo Klimkin; the Deputy Minister of Justice, Ms Inna Yemelianova;<sup>3</sup> the Parliamentary Commissioner for Human Rights (Ombudsperson), Ms Valeria Lutkovska, as well as representatives of civil society organisations, including those representing the interests of persons displaced from Crimea.
4. Issues discussed included the situation of displaced persons in Ukraine;<sup>4</sup> judicial and police reforms; the need to ensure accountability for serious human rights violations, in particular those which have occurred since December 2013, as well as the importance of combating impunity as part of the reconciliation process.
5. The Commissioner welcomed the ceasefire agreement signed in Minsk on 5 September 2014 as an important step towards improving the humanitarian situation in the east of Ukraine. However, he expressed concern to his official interlocutors about the provision related to the adoption of an amnesty law. He received assurances that the relevant legislation will be compliant with international human rights standards, which require that those responsible for serious human rights violations be brought to justice.
6. The Commissioner also had an in-depth discussion with various interlocutors as to the best ways of ensuring a more systematic approach towards working on human rights issues in

<sup>1</sup> The mission of the Commissioner for Human Rights was aimed at fostering the effective enjoyment of human rights. It cannot be interpreted as recognising either the authorities that exercise de facto jurisdiction or any altered status of the territory in question.

<sup>2</sup> The Commissioner was accompanied by Ms Isil Gachet, Director of his Office, Ms Bojana Urumova, Deputy to the Director, and two Advisers, Ms Olena Petsun (Kyiv and Moscow only) and Mr Vahagn Muradyan.

<sup>3</sup> Ms Yemelianova has since resigned from the function of Deputy Minister of Justice.

<sup>4</sup> According to figures provided by UNHCR, the number of displaced persons in Ukraine as of 16 October 2014 was 417 246, including 398 467 from the east and 18 779 from Crimea. See also in this regard the [letter](#) the Commissioner sent to the Prime Minister of Ukraine, Mr Arseniy Yatsenyuk, on 27 June 2014 (published 17 July 2014), in which the Commissioner outlined his main concerns regarding displaced persons in the country and made recommendations aimed at improving their situation.

Ukraine. To this end, he encouraged his interlocutors to consider the development of a national human rights action plan in order to better address the most pertinent issues.

## 2 MOSCOW (9 SEPTEMBER 2014)

7. In Moscow, the Commissioner had meetings with Mr Alexander Konovalov, Minister of Justice; Mr Aleksey Meshkov, Deputy Minister of Foreign Affairs; Ms Ella Pamfilova, Commissioner for Human Rights of the Russian Federation (Ombudsperson); Mr Leonid Slutsky, member of the State Duma and Vice-Chairperson of the delegation of the Russian Federation to the Parliamentary Assembly of the Council of Europe; and various civil society organisations. The Commissioner also met a delegation of Amnesty International, headed by its Secretary General, Mr Salil Shetty.
8. The issues the Commissioner discussed in Moscow included the situation of human rights defenders in the light of the implementation of the legislation on non-commercial organisations (“Law on foreign agents”); on-going reforms in the penitentiary and judicial systems; as well as certain aspects of the implementation of the judgments of the European Court of Human Rights. With the Commissioner for Human Rights, the discussion was focused on possible ways and potential areas for co-operation in the future.
9. The Commissioner noted with concern the increasingly challenging environment in which human rights defenders carry out their work in the Russian Federation. The recently-adopted amendments introducing changes to the legislation on non-commercial organisations pertaining to registration as a “foreign agent”<sup>5</sup> did not address the main concerns of the Commissioner, as expressed in his [Opinion](#) on the legislation of the Russian Federation on non-commercial organisations in light of Council of Europe standards. The Commissioner expressed his readiness to continue discussions with the authorities on this and other relevant issues.

## 3 CRIMEA (10-11 SEPTEMBER 2014)

10. In Simferopol, the Commissioner had a joint meeting with Mr Oleg Belaventsev, representative of the President of the Russian Federation in the region, Mr Sergei Aksionov, the current leader of the region, Mr Vladimir Konstantinov, speaker of the local legislative body, Ms Natalya Poklonskaya, in charge of the prosecutorial authorities, as well as Mr Iskander Bilialov and Mr Remzi Ilyasov, members of the Mejlis of Crimean Tatars. He also had an exchange of views with the local Ombudsperson, Ms Lyudmila Lubina. Furthermore, he held discussions in Simferopol and Bakhchisaray with representatives of the Mejlis of Crimean Tatars, including Mr Akhtem Chygoz, Deputy Chairman of the Mejlis, and met several representatives of civil society, lawyers, journalists, and religious leaders.
11. Issues raised by the Commissioner in his discussions in Simferopol and Bakhchisaray covered the following: accountability for serious human rights violations, including efforts to combat

---

<sup>5</sup> On 23 May 2014, the State Duma adopted new amendments to the legislation in question allowing the Ministry of Justice to register non-commercial organisations in the Registry of the non-commercial organisations performing functions of a foreign agent without their consent (previous legislation provided that the organisations concerned should themselves apply to be registered if they correspond to the criteria specified in the law). On 28 May 2014 the Council of Federation endorsed those amendments, and on 4 June 2014 they were signed into law by the President of the Russian Federation. As of 17 October 2014, 15 organisations were listed in the above-mentioned Registry (<http://unro.minjust.ru/NKOForeignAgent.aspx>).

impunity; status of “self-defence” forces; conditions of detention and the possible transfer for humanitarian reasons of persons who are currently imprisoned in the region (both sentenced and remand); national and other minorities; nationality-related issues; and the situation of human rights defenders. Issues relating to Crimea were also addressed during the Commissioner’s meetings with the Ombudspersons and civil society representatives in Kyiv and Moscow.

### 3.1 HUMAN RIGHTS SITUATION IN CRIMEA

#### 3.1.1 ACCOUNTABILITY FOR SERIOUS HUMAN RIGHTS VIOLATIONS

12. The Commissioner for Human Rights received reports from international organisations and human rights groups about cases of deaths and disappearances under suspicious circumstances which occurred after February 2014 in Crimea.<sup>6</sup> During his stay in Simferopol, the Commissioner had an opportunity to discuss those matters with lawyers and civil society representatives and subsequently raised five specific cases (two deaths and three cases of missing persons) at his meeting with the local leadership.<sup>7</sup>
13. One of the above-mentioned cases involves Reshat Ametov, who was reportedly last seen at a protest on the main square in Simferopol on 3 March 2014. He was allegedly then led away by three men in military-style jackets, and footage of the incident was shown on the Crimean Tatar television channel ATR. His body - reportedly bearing signs of ill-treatment - was found on 16 March 2014 at a locality 67 km east of Simferopol, in the village of Zemlyanichne (Bilohirsk district).<sup>8</sup> The circumstances of Mr Ametov’s disappearance and death have not been clarified to date. The local prosecutorial authorities informed the Commissioner that the investigation was still ongoing and that 300 expert examinations had been carried out. The Commissioner considers that all relevant video recordings purportedly showing Mr Ametov being taken from the site of the 3 March protest should be subject to an expert analysis. Further, steps should be taken to identify the three men shown in those videos, and to question them.
14. Another case concerned a 16-year old student, Mark Ivanyuk, who died under unclear circumstances on the highway Chernomorskoe-Olenevka on 21 April 2014. While the leadership in the region released information that the death was due to a hit-and-run car

<sup>6</sup> OSCE/HCNM and OSCE/ODIHR, Ukraine, Human Rights Assessment Mission: Report on the Human Rights and Minority Rights Situation, March-April 2014, <http://www.osce.org/odihr/118476?download=true>, UN OHCHR Reports on Human Rights Situation in Ukraine, <http://www.ohchr.org/en/countries/ENACARegion/Pages/UAIndex.aspx>, Reports by the Crimean Field Mission on Human Rights, <http://crimeahr.org/ru/standpoint>. The Crimean Human Rights Field Mission is a joint initiative of several human rights organisations from Ukraine and the Russian Federation.

<sup>7</sup> A case not raised by the Commissioner during his stay in Simferopol, but which has been referenced in reports by OHCHR and the Crimean Field Mission, is that of Vasyl Chernysh, a resident of Sevastopol and Avtomaidan activist who went missing on 15 March 2014. See Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, Report on the human rights situation in Ukraine, 16 September 2014, §178, [http://www.ohchr.org/Documents/Countries/UA/OHCHR\\_sixth\\_report\\_on\\_Ukraine.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Countries/UA/OHCHR_sixth_report_on_Ukraine.pdf), as well as *Krymskaya polevaya missia po pravam cheloveka, Kratky obzor situatsii po Krymu*, June 2014, page 5, and July-August 2014, page 6 ([http://crimeahr.org/sites/default/files/crimea\\_field\\_mission\\_report\\_june\\_2014.pdf](http://crimeahr.org/sites/default/files/crimea_field_mission_report_june_2014.pdf) and [http://crimeahr.org/sites/default/files/otchet\\_krymskoy\\_polevoy\\_missii\\_-\\_iyul-avgust\\_2014.pdf](http://crimeahr.org/sites/default/files/otchet_krymskoy_polevoy_missii_-_iyul-avgust_2014.pdf)).

<sup>8</sup> Cf. in this regard Human Rights Watch (18 March 2014) *Crimea: Disappeared Man Found Killed*, [www.hrw.org/news/2014/03/18/crimea-disappeared-man-found-killed](http://www.hrw.org/news/2014/03/18/crimea-disappeared-man-found-killed).



CommDH(2014)19

- accident,<sup>9</sup> certain media reported that the person's mother had alleged police involvement in his death.<sup>10</sup> When the Commissioner raised the case, Ms Poklonskaya indicated that the local prosecutorial authorities were not aware of it.
15. The Commissioner also enquired about the cases of three local civil society activists, Leonid Korzh, Timur Shaimardanov, and Seiran Zinedinov, who went missing at the end of May 2014 (respectively, since 22, 26, and 30 May). Mr Shaimardanov and Mr Zinedinov are included in the publicised list of missing persons.<sup>11</sup> According to information provided by the prosecutorial authorities in a letter dated 31 July 2014 addressed to the Crimean Human Rights Field Mission, criminal proceedings have been opened in connection with the disappearances of Mr Shaimardanov and Mr Zinedinov, while the disappearance of Mr Korzh has not been confirmed and additional verifications in this regard have been ordered.<sup>12</sup> After the mission, the Commissioner became aware of reports about the abduction by uniformed men of Islyam Dzhapparov and Dzhevdet Islyamov on 27 September 2014 near the Simferopol – Feodosia highway.<sup>13</sup> The men were placed in a minibus and taken in an unknown direction, and criminal proceedings have been opened in relation to their abduction.<sup>14</sup>
  16. A contact group on missing persons had its first meeting on 14 October 2014 with the leader of the region, Mr Aksionov, and investigative authorities. The contact group includes victim representatives and its coordinator, Mr Mammet Mambetov, is a Crimean activist. According to a press release issued by the contact group following the aforementioned meeting, the representative of the investigating authorities, Mr Bogdan Frantsishko, had indicated that criminal proceedings into the premeditated murders of Mr Shaimardanov and M Zinedinov had been initiated. Further, criminal proceedings had been initiated into the abduction of Mr Dzhapparov and Mr Islyamov.<sup>15</sup>
  17. During his meeting with the regional decision-makers, the Commissioner highlighted the need to ensure prompt, effective and adequate investigations into all cases of serious human rights violations, while emphasising that those cases which fall under Articles 2 and 3 of the European Convention on Human Rights should be treated as a priority. All investigations should be conducted in compliance with the principles established in the case-law of the European Court of Human Rights. One of the most important of these elements is independence: it is a very basic principle that those involved in the operational conduct of an investigation should be independent from those who may be implicated. Furthermore, investigations must be thorough and all reasonable steps must be taken to secure evidence concerning the incidents in question, including identifying and interviewing the alleged suspects and eyewitnesses, and victims (in cases of possible Article 3 violations), seizing

<sup>9</sup> Cf. in this regard <http://82.mvd.ru/news/item/2167514/>.

<sup>10</sup> <http://www.segodnya.ua/politics/society/mat-pogibshego-v-krymu-16-letnego-parnya-moego-syna-ubili-iz-za-ukrainskogo-yazyka-516091.html>

<sup>11</sup> See <http://82.mvd.ru/citizens/Rozisk/rubric/1/?page=1>, last accessed 9 October 2014.

<sup>12</sup> See [http://crimeahr.org/sites/default/files/otchet\\_krymskoy\\_polevoy\\_missii\\_-\\_iyul-avgust\\_2014.pdf](http://crimeahr.org/sites/default/files/otchet_krymskoy_polevoy_missii_-_iyul-avgust_2014.pdf) (Appendix I).

<sup>13</sup> Human Rights Watch, (7 October 2014) *Crimea: Enforced Disappearances, Crimean Tatars, Other Pro-Ukraine Figures Among the Missing*, <http://www.hrw.org/news/2014/10/07/crimea-enforced-disappearances>

<sup>14</sup> "Po faktu propazhi dvukh chelovek v Belogorske organizovano ugovnoe rassledovanie", 29 September 2014, <http://rkproc.ru/news/po-faktu-propazhi-dvuh-chelovek-v-belogorske-organizovano-ugolovnoe-rassledovanie>. See also "V Krymu vozbuzhdeno ugovnoe delo po faktu pokhishchenia dvukh zhitelei goroda Belogorska", 30 September 2014, <http://crim.sledcom.ru/news/detail.php?news=10544>.

<sup>15</sup> Press reliz Kontaktnoy gruppy po poisku pokhishchennykh lyudey v Respublike Krym, 14 October 2014.

instruments or weapons which may have been used in perpetrating the violation, and gathering forensic evidence, including through medical expertise and autopsy where applicable. The investigation must be comprehensive and seek to shed light on all significant events and circumstances related to the case. The investigation must also be conducted in a prompt and reasonably expeditious manner, without unjustifiable delays. In addition, there should be sufficient public scrutiny of the investigation, and in all cases, the victim or the victim's survivor(s) must be involved in the procedure to the extent necessary to safeguard their interest.

18. A person's disappearance is a grave violation of human rights. The deleterious effects of such a tragedy are far-reaching. Disappearances have a profound effect on the whole of society, starting with the individual's close family and friends, all of whom suffer from not knowing and from a sense that their plight is being ignored. This lack of knowledge can cast those concerned in a state of perpetual distress, depriving them of the possibility to lead a normal life.<sup>16</sup> Therefore, the truth should be established and the relatives of the victims must receive a satisfactory and convincing explanation about the fate of their loved ones.
19. The Commissioner noted with concern that at least some of the above-mentioned cases involved activists who – according to various reports – have openly expressed critical views of the events unfolding in the region after February 2014.<sup>17</sup> It is also worrisome that there have been allegations of implication of members of the “self-defence” forces in these violations (cf. the section on “Self-Defence forces”). There is an urgent need to carry out effective investigation into all allegations about abuses by the police and other auxiliary forces that have been operating in the region since February 2014.

### 3.2 SITUATION OF MINORITIES

20. The situation of ethnic minorities was the main topic of the previous Commissioner's visit to the region which took place in November 2011, and a follow-up letter to the Prime Minister of the Autonomous Republic of Crimea, Mr Anatolii Mohyliov.<sup>18</sup> Within the framework of the current mission the Commissioner paid particular attention to the situation of the Crimean Tatar community and ethnic Ukrainians residing on the peninsula.
21. The Commissioner received reports about a number of searches - carried out by armed and masked members of the security forces - in Muslim religious institutions, as well as businesses and private homes belonging to members of the Crimean Tatar community. The purpose of those actions was to search for prohibited items, including weapons and “extremist literature”. By the time of the Commissioner's visit, such searches had been carried out in 8 out of 10

<sup>16</sup>The European Court of Human Rights has frequently found violations of Article 3 of the European Convention on Human Rights in respect of families of disappeared persons, due to the emotional distress and suffering they experience as a result of their relative's disappearance.

<sup>17</sup> See Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, Report on the human rights situation in Ukraine, 15 June 2014, §288, <http://www.ohchr.org/Documents/Countries/UA/HRMMUReport15June2014.pdf>, *Krymskaya polevaya missia po pravam cheloveka, Kratky obzor situatsii po Krymu* (June 2014), p.5 [http://crimeahr.org/sites/default/files/crimea\\_field\\_mission\\_report\\_june\\_2014.pdf](http://crimeahr.org/sites/default/files/crimea_field_mission_report_june_2014.pdf).

<sup>18</sup> Letter from the Council of Europe Commissioner for Human Rights to Mr Anatolii Mohyliov, Prime Minister of the Autonomous Republic of Crimea, [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CommDH\(2012\)11&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CommDH(2012)11&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864)

religious schools (madrasas) belonging to the Spiritual Directorate of the Muslims of Crimea (*Dukhovnoe Upravlenie Musulman Kryma*). There were also reports that “informative talks” had been carried out with scores of persons in order to check whether they adhered to “undesirable” or “non-traditional” forms of Islam. The perception among various representatives of the Crimean Tatar community was that the above-mentioned actions were intrusive and performed with an intent to intimidate them. Moreover, Mr Mustafa Dzhemilev, one of the key leaders of the Crimean Tatar community and former Chairman of the Mejlis,<sup>19</sup> and Refat Chubarov, the current Chairman of the Mejlis have respectively been barred since 22 April and 5 July 2014 from entering the territory of Crimea.

22. During his meeting with the regional leadership on 11 September 2014, the Commissioner expressed the opinion that the above-mentioned searches and checks were disproportionate and excessive, and that care should be taken to avoid any further actions which selectively target members of the Crimean Tatar community in the name of fighting extremism. In response, the authorities indicated that they would engage with representatives of the Crimean Tatar community with a view to resolving the problem. However, on 18 September 2014, after the Commissioner’s return from the mission, he was informed that the building of the Crimean Tatar Mejlis in Simferopol - which he had visited - was seized by security forces and that the employees of the organisations located in the building were evicted, reportedly on the basis of a court order.
23. The local leaders also informed the Commissioner about certain steps they have been taking with regard to promoting the economic and social rights of the Crimean Tatar community, aimed at resolving some of their long-standing issues of concern. They specifically referred to initiatives such as a “land amnesty” and efforts to address housing problems. In addition, they maintained that the status of the Crimean Tatar language and the possibility to observe religious holidays were better protected.
24. The Commissioner also looked into the situation of ethnic Ukrainians residing on the peninsula. In the wake of the events of February-March this year, some of them decided to leave the region because they no longer felt secure, while others preferred to refrain from openly stating and/or manifesting their views.
25. The Commissioner took note of the allegations about attempts to gain control over churches owned by the Ukrainian Orthodox Church of the Kyiv Patriarchate and apply pressure upon priests serving in the Crimean diocese. One such incident was reported on 1 June 2014 when uniformed men, said to be Cossacks and members of the “self-defence” forces, entered a local church in the village of Perevalne proclaiming that they were seizing it with the intention of transferring it to the authority of the Moscow Patriarchate.<sup>20</sup> According to the local head of the Ukrainian Orthodox Church of the Kyiv Patriarchate, archbishop Kliment, six out of fifteen churches belonging to that religious denomination were no longer under the control of the Kyiv Patriarchate. The Commissioner raised the matter with the local leaders and urged them to enter into a dialogue with the representative of that church with a view to resolving the foregoing issues. The Commissioner’s interlocutors promised to organise such a meeting.

---

<sup>19</sup> On 20 August 2014, the President of Ukraine, Mr Petro Poroshenko, signed a decree whereby Mr Dzhemilev was appointed as Commissioner of the President on the Affairs of Crimean Tatars.

<sup>20</sup> Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, Report on the human rights situation in Ukraine, 15 June 2014, §315, <http://www.ohchr.org/Documents/Countries/UA/HRMMUReport15June2014.pdf>

26. The Commissioner is of the opinion that multiculturalism is a unique feature and asset of this territory and should be nurtured and preserved, including through the media, as well as in schools and public institutions.<sup>21</sup> Despite the changing legal framework, the three languages - Russian, Crimean Tatar and Ukrainian – continue to be used as languages of communication. However, the Commissioner received reports that the use of Ukrainian language in the schools has been diminishing. Apparently, the only Ukrainian-language gymnasium in Simferopol has been transformed into a school where in some classes education will continue to be provided in Ukrainian, while in other classes Russian will become the language of instruction. Whether this was done on the basis of the requests received from the parents of the schoolchildren has been a matter of some dispute. Moreover, whether parents can make language choices free of pressure has also been questioned.<sup>22</sup>
27. The Commissioner encouraged his interlocutors to do their utmost to nurture the linguistic diversity of this region and to provide the necessary means for all young persons to have access to quality education in different languages. The use of the bilingual and multilingual methodologies in the educational processes should be encouraged.
28. It is essential to create a sense of security for the Crimean Tatars, ethnic Ukrainians and everyone else who has been rendered more vulnerable by the changed circumstances in the region. It is important to continuously and consistently send an unambiguous message of “*zero tolerance*” of violence and any kind of discriminatory practices, as well as to pay special attention to the need to protect human rights and uphold the rule of law in any circumstances. Minorities should enjoy secure conditions enabling them to practice their religion in public or private, receive education in their languages and openly manifest their views without fear and intimidation. It is of paramount importance to refrain from any further measures which may worsen their situation. Failure to do so may lead to new cases of displacement from the region.

### 3.3 MEDIA SITUATION

29. The Commissioner has received reports that certain of the Internet media resources and other media outlets which did not support the turn of events in the region since February have either relocated or closed down. Some media outlets and journalists have reportedly come under pressure due to the changing institutional and legal framework which has resulted in the application of more restrictive rules related to media work.
30. The Commissioner received information about two main “waves” of attacks against journalists: in March 2014, around the time of the “referendum”,<sup>23</sup> and in 15-19 May 2014, around the commemoration day of the 1944 deportation of Crimean Tatars (18 May). One case involved a

<sup>21</sup>Cf. also the letter from the Council of Europe Commissioner for Human Rights to Mr Anatolii Mohyliov, Prime Minister of the Autonomous Republic of Crimea, <https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?Index=no&command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=2175019&SecMode=1&DocId=1859320&Usage=2>

<sup>22</sup> Crimean Field Mission on Human Rights Brief Review of the Situation in Crimea, July-August 2014, p. 30 [http://crimeahr.org/sites/default/files/otchet\\_krymskoy\\_polevoy\\_missii\\_-\\_iyul-avgust\\_2014.pdf](http://crimeahr.org/sites/default/files/otchet_krymskoy_polevoy_missii_-_iyul-avgust_2014.pdf)

<sup>23</sup> At their 1196<sup>th</sup> meeting on 2-3 April 2014, the CoE Committee of Ministers adopted a decision, whereby “[t]he Deputies [...] stressed that the illegal referendum held in the Autonomous Republic of Crimea and the city of Sevastopol on 16 March 2014 and the subsequent illegal annexation by the Russian Federation cannot form the basis for any alteration of the status of the Autonomous Republic of Crimean and the city of Sevastopol [...]”

CommDH(2014)19

local journalist, Osman Pashaev, who was detained and physically assaulted by members of “self-defence” forces on 18 May 2014 in Simferopol and subsequently left Crimea.<sup>24</sup> The Commissioner had an opportunity to meet with some of the affected journalists who shared with him their accounts of being intimidated or assaulted by members of the “self-defence” forces.

31. In Simferopol, the Commissioner received confirmation of reports that media outlets had received warnings and/or were undergoing checks with regard to their alleged involvement in “extremist” activities.<sup>25</sup> Those journalists who were covering the march of Crimean Tatars on 3 May 2014 to the Armyansk checkpoint to meet the leader of Crimean Tatar community, Mr Mustafa Dzhemilev, were notably affected by these measures. Despite such actions, the Crimean Tatar television channel ATR continued to be broadcast at the time of the Commissioner’s stay in the region. However, subsequently (24 September 2014), its general director received a letter from officials charged with combating extremism motivated by the channel’s change in content. In particular, the letter specified that the channel “persistently instils the perception about possible repression based on ethnic or religious grounds, fosters the formation of anti-Russian views, deliberately foments distrust among Crimean Tatars towards the authorities and their actions, which indirectly carries with it the threat of extremist activity”.<sup>26</sup>
32. A few days before the Commissioner’s arrival in Simferopol, the apartment of a popular blogger, Elizaveta Bohutska, had been searched and she had reportedly been questioned in connection to the 3 May rally (see previous paragraph) and in relation to her media reports critical of the policies of the current power-holders in the region.<sup>27</sup> Following those incidents, she decided to relocate from Crimea. The local leadership confirmed they were aware of this particular case, but had no intention to take any action on the matter.
33. According to the case-law of the European Court of Human Rights, the press performs a vital role of “public watchdog” in a democratic society.<sup>28</sup> The Court has emphasised that “freedom of the press and other news media affords the public one of the best means of discovering and forming an opinion of the ideas and attitudes of political leaders.”<sup>29</sup>

### 3.4 STATUS OF “SELF-DEFENCE” FORCES (*SAMOORONA*)

34. The legal status and functions of the Crimean “Self-Defence” (*Samooborona Kryma*) – auxiliary forces which have been playing a visible role in the events of February-March 2014 and thereafter - were also among the issues raised by the Commissioner with his interlocutors in

<sup>24</sup> “Pamfilova: zaderzhanie zhurnalista v Krimu – narushenie prav cheloveka,” Ria Novosti, 19 May 2014, <http://ria.ru/society/20140519/1008461921.html>, see also “Osman Pashaev leaves Crimea”, Kharkiv Human Rights Protection Group, 20 May 2014, <http://khpg.org/en/index.php?id=1400529448>

<sup>25</sup> It may also be noted that during the week following the Commissioner’s mission, the OSCE Representative on Freedom of the Media expressed concern about “a pattern of hostile behavior towards members of the media” via a press release issued in Vienna on 19 September 2014 and entitled “Pressure on Tatar media in Crimea must stop”: <http://www.osce.org/fom/123790>

<sup>26</sup> See Crimean Field Mission on Human Rights Brief Review of the Situation in Crimea, September 2014, Appendix 2, [http://crimeahr.org/sites/default/files/obzor\\_krymskoy\\_polevoy\\_missii\\_sentyabr\\_2014.pdf](http://crimeahr.org/sites/default/files/obzor_krymskoy_polevoy_missii_sentyabr_2014.pdf)

<sup>27</sup> See also OSCE Representative condemns continued intimidation of free voices in Crimea, Vienna 9 September 2014, <http://www.osce.org/fom/123314>

<sup>28</sup> See *Observer and Guardian v. the United Kingdom*, judgement of 26 November 1991, §59 (b) and *Jersild v. Denmark*, judgement of 23 September 1994, §35.

<sup>29</sup> Cf. for example *Oberschlick v Austria*, judgement of 23 May 1991, §58.

the region. As was mentioned in previous sections, the Commissioner received numerous reports that those forces have apparently been engaged in performing certain quasi-police functions and that, on a number of occasions, members of those forces have reportedly been implicated in cases of serious human rights violations, including abductions, arbitrary detention, ill-treatment and attacks against journalists. One of the many cases communicated to the Commissioner involved two activists, Andriy Schekun and Anatoly Kovalsky, who were detained and allegedly ill-treated by those forces on 9 March 2014. After spending eleven days detained in an unknown location, they were transferred to the territory under control of the Ukrainian government.<sup>30</sup>

35. During his mission, the Commissioner heard several accounts about abuses committed by members of these units in relation to those expressing critical views about the events unfolding in the region, including journalists, representatives of ethnic minorities and other vulnerable groups. He was also informed about their alleged involvement in the seizure and “nationalisation” of private enterprises. One such case occurred during the Commissioner’s mission and was effectively acknowledged by the local leadership, who indicated that the interference was made due to unlawful actions by the company in question.
36. In June this year the local legislative body, in an apparently retroactive manner, endorsed a proposal to “legalise” those forces through an act<sup>31</sup> which provided them with a rather wide range of functions, but included only a limited number of checks and appropriate safeguards. Furthermore, the Commissioner was informed that there were two legislative initiatives – one introduced locally<sup>32</sup> and another one pending in the State Duma<sup>33</sup> – which provides for immunity from prosecution for actions committed by members of those forces after February 2014.
37. During his encounter with the local leaders and the ombudsperson, the Commissioner raised a number of concerns related to the accountability of the above-mentioned forces. In this context, the Commissioner urged all those responsible to effectively investigate and prosecute all alleged cases of human rights violations committed by members of “self-defence” forces. He reiterated his principled position on this issue – as supported by the ECtHR jurisprudence and other international standards - that amnesties should not be applied for serious human rights violations (in particular cases covered by Articles 2 and 3 of the European Convention on Human Rights). The obligation to protect the right to life and take effective action against torture and other cruel, inhuman or degrading treatment or punishment must be upheld in all circumstances.
38. In a recent judgement, the ECtHR noted that there was a growing tendency in international law “to see amnesties for serious human rights violations as unacceptable because they are

---

<sup>30</sup> Human Rights Watch, *Ukraine: Activists Detained and Beaten, One Tortured*, (25 March 2014), <http://www.hrw.org/news/2014/03/25/ukraine-activists-detained-and-beaten-one-tortured>

<sup>31</sup> <http://www.rada.crimea.ua/textdoc/ru/6/act/22z.pdf>

<sup>32</sup> <http://www.rada.crimea.ua/law-draft-card/4038>

<sup>33</sup> Lower house of the Federal Assembly (Parliament) of the Russian Federation. See [http://asozd2c.duma.gov.ru/addwork/scans.nsf/ID/16740DBDDF67CCDF43257D650048D45D/\\$FILE/613379-6.PDF?OpenElement](http://asozd2c.duma.gov.ru/addwork/scans.nsf/ID/16740DBDDF67CCDF43257D650048D45D/$FILE/613379-6.PDF?OpenElement).



CommDH(2014)19

incompatible with the unanimously recognised obligation of States to prosecute and punish grave breaches of fundamental human rights”.<sup>34</sup>

39. The concerns of the Commissioner about amnesty for members of “self-defence” forces in cases of serious violations were shared by the local ombudsperson. The current leader of the region, Mr Aksionov, stated during the meeting with the Commissioner that any violations - if they were indeed committed by the members of these forces – would be thoroughly investigated and those responsible brought to justice.
40. In the Commissioner’s opinion, the above-mentioned auxiliary forces should be disbanded. Those who have not been implicated in cases of human rights violations may - if they wish so - be integrated into the local police force after undergoing comprehensive professional training, including on the European and international standards concerning protection of human rights by police.

### 3.5 SITUATION OF HUMAN RIGHTS DEFENDERS AND HUMAN RIGHTS STRUCTURES

41. On 5 March 2014, a group of human rights defenders from Ukraine, the Russian Federation and Crimea established the Crimean Human Rights Field Mission, with a view to ensuring the continued monitoring of the human rights situation on the ground.<sup>35</sup> The mission acts from a politically neutral position and pays particular attention to interethnic and interreligious relations, as well as the actions of public authorities and their representatives. Since its creation, the mission has been issuing reports regularly and has come to represent a key source of information about human rights developments in Crimea. During his stay in the region, the Commissioner had an opportunity to meet with several activists working with the Crimean Human Rights Field Mission and other local civil society organisations who provided him with their insights into the complex environment in which they have to operate and the challenges that they encounter. In the course of discussions with various interlocutors throughout the mission, the Commissioner emphasised the need to promote safe and favourable conditions for the work of human rights NGOs. An open and meaningful dialogue between the authorities and civil society would certainly contribute to promoting better understanding and reconciliation among the different groups of people residing in Crimea.
42. The Commissioner received certain reports about instances of intimidation and harassment against human rights activists.<sup>36</sup> Such episodes - if they are not condemned unequivocally - may foster negative stereotypes and prejudices towards human rights defenders in general. They can also lead to concrete difficulties and obstacles for the effective conduct of human

---

<sup>34</sup> See [Marquš v. Croatia](#) (Grand Chamber judgement of 27 May 2014). In that case, the Court also noted that “even if it were to be accepted that amnesties are possible where there are some particular circumstances, such as a reconciliation process and/or a form of compensation to the victims, the amnesty granted to the applicant in the instant case would still not be acceptable since there is nothing to indicate that there were any such circumstances.” In that judgement the Court declared inadmissible the complaint under Article 4 of Protocol No. 7 to the Convention regarding the applicant’s right not to be tried or punished twice in relation to crimes committed during the war in Croatia in the 1990s which were amnestied pursuant to a General Amnesty Law. The applicant, a former commander of the Croatian army, had been convicted of war crimes against civilians committed in 1991.

<sup>35</sup> The Crimean Human Rights Field Mission receives support from the United Nations Development Program (UNDP) as well as from the Centre for Citizens’ Freedoms in Ukraine.

<sup>36</sup> As an illustration, two human rights defenders working for the Crimean HR Field Mission (a Ukrainian national and a Russian national) were taken off the train and questioned by the Russian border officials on 12 September 2014 in Bryansk while they were travelling to Kyiv.

rights work. The Commissioner would like to reiterate the principle that when individuals – together with others or alone – speak out for human rights or work for them with other means, they should be free to do so without being subjected to pressure. He would like to pay tribute to the human rights organisations working in the region for their commitment to fulfilling their mission, despite the challenges and risks involved.

43. In addition to his discussions with human rights organisations, the Commissioner had a fruitful exchange of views and an opportunity to share his concerns with the local ombudsperson,<sup>37</sup> Ms Lyudmila Lubina. He would like to underline that human rights structures can play a key role in promoting awareness of European and international human rights standards and norms and ensuring that people living in the region are able to enjoy them fully in practice. The effectiveness of such institutions is in many respects linked to the degree of independence they are able to enjoy and to the attitude of the local authorities to the institution of ombudsperson as such. The authorities should respect their integrity and independence, thus enabling them to perform their duties properly and effectively.

### 3.6 CITIZENSHIP-RELATED ISSUES

44. During his mission, some of the Commissioner's interlocutors drew his attention to various aspects of the on-going process of issuance of Russian passports (commonly referred to as "passportisation") and shared their concerns as to how the choices made by various individuals may eventually affect their access to and enjoyment of a number of human rights.
45. The Russian Federation stipulated in its legislation<sup>38</sup> that all permanent residents on the territory of Crimea, unless they explicitly refuse Russian citizenship, will become citizens of the Russian Federation one month after the date on which, according to the Russian Federation, Crimea was incorporated into its territory. Ukraine does not recognise "forced automatic admission" into Russian citizenship by Crimean residents and does not consider it a ground for deprivation of Ukrainian citizenship.<sup>39</sup>
46. The Commissioner received several reports suggesting that the wish of the person concerned was not always taken into account throughout the above-mentioned process. It is difficult to establish at present in how many cases persons have "automatically" become Russian citizens, i.e. since they did not refuse Russian citizenship within the allocated period of time. In at least some of these cases there are reasons to believe that the affected persons did not have an effective possibility to exercise their choices (see below). The Commissioner was also made aware of some cases of persons who reportedly wished to acquire Russian citizenship but were not in a position to do so due to certain "eligibility" criteria (lack of proof of permanent residence has frequently been invoked in such cases).
47. In the Commissioner's view, people should have a choice in matters relating to their citizenship. The consent of the person concerned should be the paramount consideration in

---

<sup>37</sup>The office of the local ombudsperson was established on 25 June this year. Until April 2014, a representative office of the Ukrainian Parliamentary Commissioner for Human Rights was functioning in the Autonomous Republic of Crimea.

<sup>38</sup> Russian Federation Constitutional Law "On admitting to the Russian Federation the Republic of Crimea and establishing within the Russian Federation the new constituent entities of the Republic of Crimea and the city of federal level Sevastopol", dated 21 March 2014, Article 4.

<sup>39</sup> Law of Ukraine "On legal guarantees of people's rights and freedoms on the temporarily occupied territories of Ukraine", Article 5.4.



CommDH(2014)19

this regard, and this consent should be active and clearly stated. Whereas States have obligations related to the prevention and reduction of statelessness, such obligations could hardly be invoked in the cases referred to above since the persons concerned were not stateless.<sup>40</sup>

48. Another issue of concern raised by the Commissioner's interlocutors relates to the effective possibility to express one's wishes. The period granted for initiating a procedure to refuse Russian citizenship was very short (one month, expiring on 18 April 2014). Moreover, instructions from the relevant migration service as to the exact procedure to follow were only available as of 1 April 2014. Furthermore, information about the places where the relevant application should be submitted was only available after 4 April; from 4 to 9 April only two such places, in Sevastopol and in Simferopol, were functioning; as of 10 April, a total of nine localities had been made available. Finally, additional requirements were introduced during the process, such as the necessity to make an application in person, or that both parents were required for the application of a child.<sup>41</sup>
49. Certain persons in closed institutions might have experienced difficulties with expressing their consent. This in particular applies to those imprisoned on remand or serving a sentence,<sup>42</sup> as well as people in other closed institutions (geriatric institutions, hospitals and psycho-neurological clinics, orphanages, etc.) Concerning prisoners, the Commissioner received information that they had been "consulted" as to their preference, but no details were provided as to the exact procedure followed.
50. Persons who find themselves in the situation described above should also have all the necessary information enabling them to make an informed choice. In other words, they should be fully informed and have a clear understanding of all possible legal consequences attached to one option or the other.<sup>43</sup> While individuals who initiated a procedure for refusing Russian citizenship were asked to sign a document stating they were fully aware of the legal consequences of their decision, it would appear that a whole range of important issues related to their future status has not been clarified to date. First and foremost, questions have been raised as to whether these individuals will "automatically" acquire permanent resident status or not, and to what extent this will affect their social and economic rights, access to employment, and similar issues.
51. For certain groups of individuals – such as civil servants – the decision not to accept Russian citizenship meant the loss of their current employment. The Commissioner also received

---

<sup>40</sup> Even in cases involving granting of citizenship to a stateless person, such an act cannot be carried out against the wishes of an adult (the situation of stateless children is treated in a more nuanced way, since the principle of "the best interests of the child" should also apply). Otherwise this could be qualified as an interference with the person's private and family life, since the acquisition of citizenship may also entail certain obligations, such as military service.

<sup>41</sup> Report on the human rights situation in Ukraine, Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, 15 May 2014, §127.

<sup>42</sup> This also applies to the case of the Ukrainian filmmaker Oleg Sentsov and others who were detained in connection with the charges invoked against him. While he maintains that he is a citizen of Ukraine, the Russian authorities consider him as a Russian citizen on the basis of the argument that he did not explicitly refuse Russian citizenship.

<sup>43</sup> The European Court of Human Rights requires that any legal norm should be both accessible and foreseeable as to its effects.

reports suggesting that public sector employees (e.g. teaching staff in universities and other educational institutions) were also “advised” to renounce their Ukrainian citizenship.

### 3.7 OTHER ISSUES

52. Several of the Commissioner’s interlocutors in Kyiv, Moscow and Simferopol drew his attention to the poor conditions of detention in the penitentiary establishments in the region. The local ombudsperson expressed particular concerns over the lack of food and medical supplies and overcrowding in places of detention. The observations and recommendations made by the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT)<sup>44</sup> following its delegation’s visit, *inter alia*, to the temporary detention facilities in Alushta, Simferopol and Yalta and the pre-trial detention establishment (SIZO) in Simferopol remain relevant in this regard.

### 3.8 ACCESS OF INTERNATIONAL HUMANITARIAN AND HUMAN RIGHTS ORGANISATIONS

53. There appears to be an issue with regard to free and unhindered access of international organisations and missions to the region, including those whose mandate is to provide independent and impartial monitoring of the human rights situation. Some of these obstacles stem from the relevant legislative framework, others from its practical implementation; still others arise from what appears to be an arbitrary or selective application of the rules by the relevant executing bodies. Except for the Council of Europe Commissioner for Human Rights, representatives of other international institutions, including UN OHCHR, have not been able to secure access of their monitors to the region after March 2014.<sup>45</sup>
54. On 15 April 2014, the Ukrainian Parliament (*Verkhovna Rada*) adopted a law "On legal guarantees of people's rights and freedoms on the temporarily occupied territories of Ukraine." While it contains no restrictions on the freedom of movement for Ukrainian citizens to/from Crimea, the law provides for restrictions on the freedom of movement of foreigners and stateless persons. According to Article 10.2 of the law, these categories of visitors should obtain a special permit to enter/leave the territory of the peninsula through specific entry points (along the boundary line between the Crimean peninsula and Kherson oblast). The procedure for obtaining special permits is to be determined by the Cabinet of Ministers (Government of Ukraine). At the same time, Article 5 of the law reiterates the State’s obligation to undertake all the necessary measures to guarantee rights and freedoms of the persons residing on the territory of the peninsula. At the time of drafting this report, the procedure for entry into the region was still under elaboration. In his discussions with the official interlocutors in Kyiv, the Commissioner emphasised that it was of utmost importance to ensure that the procedure in question be formulated in a way that would facilitate the work of humanitarian organisations and international human rights monitors and missions in the region.
55. During his exchange of views in Moscow with the Deputy Minister of Foreign Affairs, the Commissioner formed the impression that the Russian authorities consider that the access route via Moscow represents the best option under the current circumstances. Apart from the requirement to obtain a Russian visa, the Commissioner does not have information suggesting that the legislation which is effectively (de facto) applied in the region imposes any additional

<sup>44</sup> CPT/Inf (2014) 15, report published by CPT following its visit to Ukraine from 9 to 21 October 2013.

<sup>45</sup> The International Committee of the Red Cross (ICRC) does have access to Crimea.

or separate rules or procedures on foreign citizens and/or stateless persons wishing to enter the region by land from the north.

56. The Commissioner wishes to stress that the question of access to the region should not be politicised: free and unconditional access of international humanitarian and human rights organisations to the peninsula (from all directions and at all times) and effective international monitoring, in particular of minority rights, is of key value in the present situation and will undoubtedly contribute to strengthening a climate of respect and co-operation between various ethnic communities and other minority groups residing in the region. This position is shared by several of the Commissioner's interlocutors who have noted that the present mechanisms for the monitoring of the human rights situation on the ground were not sufficient. International human rights monitors could effectively operate in coordination with the local human rights defenders and relevant human rights structures and should be encouraged rather than prevented from exercising their respective mandates in the region.

**Representante para la Libertad de los Medios de Comunicación de la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa**



**Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa  
Representante para la Libertad de los Medios de Comunicación**

**Dunja Mijatović**

360/15

Viena, 17 de diciembre de 2015

**Irina Bokova**  
**Directora General**  
**Organización de las Naciones Unidas para**  
**la Educación, la Ciencia y la Cultura**

Señora Directora General:

Le agradezco su carta de fecha 11 de diciembre de 2015 (Ref.: DG/15/10447), en la que solicitaba un breve resumen de las últimas novedades acaecidas en Crimea.

Mi oficina sigue supervisando de cerca la situación de la libertad de los medios de comunicación en Ucrania e informando de los casos de violaciones graves. Lamentablemente, tras la crisis vivida en el país y en sus alrededores, la situación de la seguridad de los periodistas y los medios de comunicación libres, incluidos los de la península de Crimea, sigue siendo preocupante.

Como comenté durante la reunión de información para los Estados Miembros celebrada en junio en la UNESCO, en marzo de 2014 visité Simferópol (Crimea) y me reuní con periodistas locales, algunos de los cuales habían sido víctimas de ataques violentos.

Desde aquella visita, en diversas ocasiones he hablado públicamente sobre la situación de la libertad de los medios de comunicación en Crimea, señalando, entre otras cosas, las cuestiones relacionadas con:

- el cierre obligatorio de prácticamente todos los canales de televisión ucranianos y su sustitución por canales que transmiten los programas desde la Federación de Rusia, tanto por radiodifusión terrestre como por cable;
- las intimidaciones y los ataques sufridos por periodistas y blogueros independientes y proucranianos, incluso cuando informan de manera crítica sobre la situación *de facto* de la región;
- las redadas de las que han sido objeto medios de comunicación independientes y ONG dedicadas a los medios de comunicación, así como la confiscación de sus equipos y otros bienes;
- el registro y habilitación forzosa de medios de comunicación y ONG dedicadas a los medios de comunicación de Crimea, conforme a leyes rusas que son más restrictivas;
- la remodelación del mercado radiofónico de Crimea en beneficio de las redes de entretenimiento moscovitas; y

- la censura y el cierre forzoso a los que se han visto sometidos los medios de comunicación tártaros de Crimea: los canales de televisión ATR y Lale, las estaciones de radio Meydan y Lider, la agencia de noticias QHA y el periódico Avdet, entre otros, se han visto obligados a suspender su actividad por las repetidas negativas de las autoridades reguladoras *de facto* de inscribirlos con arreglo a la legislación rusa sobre los medios de comunicación.

En total, el número de medios de comunicación que había en Crimea en la fecha límite de inscripción obligatoria de la Federación de Rusia (1 de abril de 2015), según se informa, ha disminuido de aproximadamente 3.000 a 232.

Tras mi visita en 2014, la situación de la libertad de los medios de comunicación en Crimea no ha mejorado y siguen existiendo los mismos motivos de preocupación.

Durante mis viajes posteriores a Ucrania continental, me reuní con periodistas y representantes de organizaciones de medios de comunicación de la península (Simferopol, Yalta, Sebastopol y Kerch) para hablar de cuestiones relacionadas con la libertad de los medios de comunicación y estudiar la forma de prestarles asistencia. Esta cooperación se mantiene y los miembros de los medios de comunicación de Crimea participan regularmente en diversos actos organizados por mi oficina, como la conferencia titulada “La seguridad de los periodistas, la libertad de los medios de comunicación y el pluralismo en épocas de conflicto” celebrada en Viena los días 15 y 16 de junio de 2015 (<http://www.osce.org/fom/151466>), y la serie de mesas redondas que se organiza con la participación de altos representantes de organizaciones profesionales de medios de comunicación rusos y ucranios (<http://www.osce.org/fom/184881>).

Asimismo, dado que la Federación de Rusia está, de hecho, ejerciendo el control de Crimea y la ciudad de Sebastopol, he puesto estos asuntos en conocimiento de las autoridades rusas.

Cabe mencionar, sin embargo, que resulta difícil facilitar una evaluación más exhaustiva de la situación actual de la libertad de los medios de comunicación y la seguridad de los periodistas en Crimea teniendo en cuenta que mi mandato como Representante se limita a abordar cuestiones de los Estados participantes. Dada la situación actual de Crimea, no me es posible contactar oficialmente con las autoridades *de facto*. En cualquier caso, proseguiré mi labor de proteger la libertad de los medios de comunicación en toda la región interactuando con periodistas y la sociedad civil y exigiendo públicamente la mejora de la terrible situación actual, especialmente en lo que respecta a la seguridad de los periodistas y miembros de los medios de comunicación.

Con miras al informe de la UNESCO, también podría resultarle útil consultar un informe de la Misión de evaluación de la situación de los derechos humanos en Crimea llevada a cabo por la Oficina de Instituciones Democráticas y Derechos Humanos y el Alto Comisionado para las Minorías Nacionales de la OSCE en julio de 2015 (<http://www.osce.org/odhr/180596>). En el curso de la misión mencionada se obtuvieron datos y se hicieron investigaciones en Ucrania continental, así como entrevistas a distancia. Mi oficina contribuyó a las partes del informe relacionadas con la situación de la seguridad de los periodistas y la libertad de los medios de comunicación (veáanse las págs. 41 a 50).

Espero que lo que antecede sirva para contribuir a la importante labor encomendada a la UNESCO. Si necesita más información o asistencia, sírvase ponerse en contacto conmigo.

Le ruego acepte el testimonio de mi distinguida consideración.



Dunja Mijatović

**Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS)**

**ICOMOS**

CONSEJO INTERNACIONAL DE MONUMENTOS Y SITIOS

Sra. Mechthild Rössler  
Directora  
Centro del Patrimonio Mundial  
UNESCO  
7, Place de Fontenoy  
75352 París 07 SP  
Francia

Ref.: ML/GJ/03

París, 17 de febrero de 2016

Señora Directora:

Le escribo en relación con su carta de fecha 26 de enero de 2016 (CLT/HER/WHC/EUR/16/8591/AS/MR), en la que usted solicita al ICOMOS que proporcione a la UNESCO "información que [nuestra] organización pueda obtener mediante sus canales y comités nacionales acerca de la evaluación de la situación en la República Autónoma de Crimea y la ciudad de Sebastopol (Ucrania) en las esferas de competencia del ICOMOS" y que amplíe la información de mi correo electrónico del 14 de febrero de 2016.

En respuesta a su petición, el ICOMOS ha consultado a su red. No obstante, desearíamos destacar que ninguno de los expertos consultados ha estado en la República Autónoma de Crimea (Ucrania) desde la ocupación de este territorio y que no tenemos los medios para confirmar ni desmentir lo que se dice.

Los informes recibidos indican la posible existencia de investigaciones arqueológicas no autorizadas en diversos lugares, en particular el sitio del Patrimonio Mundial de la antigua ciudad del Quersoneso Táurico y sus "chora", así como posibles exportaciones ilegales de bienes culturales a la Federación de Rusia, pero esta información aún tendría que ser verificada.

Le ruego acepte el testimonio de mi distinguida consideración.



Marie-Laure Lavenir

Directora General

## **Amnistía Internacional (asociado oficial de la UNESCO)**

Tras la anexión por Rusia de la República Autónoma de Crimea (Ucrania) en marzo de 2014, Amnistía Internacional ha documentado el considerable deterioro de la situación en varias esferas de competencia de la UNESCO. En nuestro informe titulado "Ukraine: One Year on: Violations of the rights to freedom of expression, assembly and association in Crimea" (Índice de AI: EUR 50/1129/2015) puede leerse una descripción detallada de nuestras preocupaciones durante el primer año transcurrido desde la anexión<sup>2</sup>. Amnistía Internacional ha seguido efectuando un seguimiento de la situación de los derechos humanos en Crimea y observando nuevas violaciones de estos. Durante este periodo se ha producido una marcada disminución del seguimiento de los derechos humanos y la presentación de informes al respecto desde Crimea, debido al espacio cada vez menor con el que cuenta el activismo de la sociedad civil.

### **Acoso y cierre de medios de comunicación**

Los medios locales de radiodifusión y televisión y los medios impresos y en línea de Crimea son ahora mucho menos pluralistas que antes de la anexión de la península por Rusia. Los medios de comunicación en lengua tártara y otros medios de comunicación de Crimea, así como periodistas y blogueros independientes de conocidas opiniones proucranianas, han sufrido acosos por parte de las autoridades *de facto* y los miembros de sus organismos de seguridad. Además, varios medios de comunicación se han visto obligados a cerrar. Entre las formas de acoso utilizadas se encuentran las advertencias oficiales y extraoficiales de posibles enjuiciamientos penales en virtud de la legislación rusa contra el extremismo, los registros domiciliarios y de oficinas y el enjuiciamiento de personas asociadas con estos medios.

A lo largo de 2014, altos cargos de las autoridades *de facto* amenazaron repetidamente con imponer sanciones a los medios de comunicación que difundieran opiniones o noticias que consideraran inapropiadas. En muchas ocasiones, estas amenazas se cumplieron durante 2015.

Varios medios de comunicación independientes en lengua tártara de Crimea, incluidos el canal de televisión ATR, la agencia de noticias QHA, el periódico Avdet, el canal de televisión infantil Lale y las cadenas de radio Maydan y Lider, entre otros, se vieron obligados a cerrar el 1 de abril. El pretexto para su cierre fue que no habían vuelto a inscribirse con arreglo a la nueva legislación vigente de la Federación de Rusia. En la mayoría de los casos, estos medios de comunicación habían presentado debidamente las solicitudes para volver a inscribirse, incluso de manera repetida, pero en todos los casos se les denegó la inscripción en el registro, generalmente con explicaciones vagas. Muchas solicitudes no recibieron respuesta alguna de las autoridades encargadas de la expedición de las licencias hasta que era demasiado tarde para rectificar las supuestas omisiones o irregularidades<sup>3</sup>.

En el caso del canal de televisión ATR, el medio de comunicación en lengua tártara más influyente de Crimea, su cierre vino precedido, el 26 de enero de 2015, por una redada de sus oficinas y un registro por parte de una treintena de agentes de policía antidisturbios que iban acompañados por funcionarios del Comité de Investigación y el Servicio de Seguridad Federal (FSB) de la Federación de Rusia. El registro duró varias horas, lo que interrumpió las emisiones del canal. Además, se confiscaron los servidores informáticos, que no se han devuelto. Desde el cierre de este canal, se han reanudado sus operaciones desde Ucrania continental, pero sus reporteros ya no pueden trabajar libremente en Crimea. Los antiguos miembros del canal que se

---

<sup>2</sup> Disponible en el sitio web de Amnistía Internacional, en <https://www.amnesty.org/en/documents/EUR50/1129/2015/en/>.

<sup>3</sup> Para obtener más información, consúltese el artículo de Amnistía Internacional titulado "Crimean Tatar media will shut down as arbitrary registration deadline expires" del 31 de marzo de 2015, disponible en <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2015/03/crimean-tatar-media-will-shut-down-as-arbitrary-registration-deadline-expires/>.

quedaron en Crimea se han enfrentado a más represalias. El 2 de noviembre de 2015, el FSB registró el domicilio de la que fuera directora ejecutiva de ATR, Elzara Islyamova; el de su directora adjunta, Lilya Budzhurova; y el de los padres del propietario del canal, Lenur Islyamov, bajo el pretexto de que se había presentado una demanda penal contra Islyamov, exiliado, a quien se acusaba de "haber cometido actos de sabotaje".

### **Acoso contra el Mejlis del pueblo tártaro de Crimea, sus dirigentes y activistas**

El cierre de los medios de comunicación en lengua tártara de Crimea se produjo en el contexto del acoso contra el Mejlis del pueblo tártaro de Crimea, órgano elegido en una asamblea oficiosa de los tártaros de Crimea (Kurultai) que desempeña un papel representativo de la comunidad, y del enjuiciamiento penal o el exilio forzoso de sus dirigentes.

En septiembre de 2014, la secretaría del Mejlis del pueblo tártaro de Crimea fue expulsada del edificio que ocupaba en Simferópol, al igual que la organización benéfica Fundación Crimea, propietaria del edificio, y el periódico Avdet, por decisión de un tribunal local. Desde entonces, las autoridades *de facto* han advertido repetidamente de que el Mejlis del pueblo tártaro de Crimea podría considerarse un grupo extremista en virtud de la legislación rusa. En septiembre de 2015, el Fiscal *de facto* de Crimea envió una carta a los medios periodísticos locales para informarles de que el nombre "Mejlis del pueblo tártaro de Crimea" no debía usarse, ya que la organización no tenía condición jurídica (no se había inscrito) con arreglo a la legislación rusa.

Los que habían sido dirigentes del Mejlis, Mustafa Dzhemiliev y su sucesor Refat Chubarov, fueron expulsados oficialmente de Crimea por las autoridades *de facto*. El 28 de octubre de 2015, el Fiscal *de facto* de Crimea anunció que el Sr. Chubarov podía volver a la península, después de que el 6 de octubre un tribunal de Simferópol ordenara su detención por "llamamientos en contra de la integridad territorial de la Federación de Rusia".

Ahem Chiygoz, jefe adjunto y actual dirigente de facto del Mejlis, fue detenido el 29 de enero de 2015, acusado de haber organizado "disturbios masivos" el 26 de febrero de 2014 (el día en que grandes grupos proucranianos y prorrusos se congregaron frente al Parlamento de Crimea y se produjeron enfrentamientos aislados entre sus miembros, que se saldaron con el registro de dos muertos y 79 heridos). Actualmente, Ahem Chiygoz está encausado, con cargos punibles con una pena de prisión de hasta 15 años, en un proceso judicial que suscita preocupación en lo que respecta a las garantías procesales.

Hasta la fecha, al menos siete miembros más de la comunidad tártara de Crimea han sido procesados en relación con los sucesos del 26 de febrero de 2014. Dos de ellos, Eskender Nabiev y Talyat Yunusov, ya han sido declarados culpables del cargo de participación en "disturbios masivos" y sentenciados a una condena condicional de dos años y medio y tres años y medio, respectivamente.

A unos 100 miembros de la comunidad tártara de Crimea se les han impuesto cuantiosas multas administrativas por haber participado en 2014 en concentraciones pacíficas públicas "no autorizadas"<sup>4</sup>. Durante 2015, las fuerzas de seguridad y los paramilitares cosacos siguieron haciendo redadas en los domicilios de miembros de la comunidad tártara de Crimea, sus colegios y sus mezquitas. Además, agentes de seguridad y paramilitares armados les sometieron a controles de identidad por la calle. Por ejemplo, entre el 2 y el 7 de octubre de 2015 se llevaron a cabo en la capital, Simferópol, unos "controles" de este tipo, exclusivamente dirigidos a los tártaros de Crimea. El 28 de diciembre, miembros del FSB, agentes de policía de la unidad

<sup>4</sup> Para obtener información detallada sobre los sucesos anteriores, consúltese el informe de Amnistía Internacional titulado "Ukraine: Harassment and violence against Crimean Tatars by state and non-state actors" del 23 de mayo de 2014 (Índice de AI: EUR 50/023/2014), disponible en <https://www.amnesty.org/en/documents/EUR50/023/2014/en/>.



antiextremismo (Centro "E") y paramilitares que se autodenominan "cosacos crimeos" visitaron varios domicilios de familias tártaras de Crimea en la aldea de Dolinka para interrogar a sus miembros sobre las paradas de autobuses locales que se habían pintado de azul y amarillo, los colores de la bandera ucraniana.

### **Acoso contra los medios de comunicación en lengua ucraniana**

En Crimea ya no quedan medios de comunicación impresos, de radiodifusión ni de televisión en lengua ucraniana. Además, quienes trabajan para estos medios, al igual que los blogueros que escriben en lengua ucraniana, se enfrentan a acosos.

El 21 de mayo de 2015, tres periodistas del canal de televisión ucraniano Inter fueron detenidos por la policía, que aseguró que eran sospechosos de transportar explosivos en su coche. Llevaron a los periodistas a la comisaría local de Armyansk para realizar "comprobaciones adicionales" y, cinco horas después, les liberaron sin cargos.

También se vigila a los medios de comunicación en línea para detectar indicios de oposición política. El 8 de septiembre de 2014, agentes de policía del Centro "E" (fuerza especial para combatir el extremismo) registraron el domicilio de la bloguera Elizaveta Bogutskaya supuestamente en busca de armas, drogas y "publicaciones extremistas", después de que sus vecinos informaran a las autoridades *de facto* sobre sus mensajes en línea que, a pesar de ser pacíficos, eran abiertamente proucranianos. Posteriormente la citaron en el Centro "E" para responder a algunas preguntas sobre su actividad en Facebook. Bogutskaya abandonó Crimea esa misma noche porque ya no se sentía segura allí.

### **Prohibición de expresar en público la identidad nacional y cultural ucraniana**

Se denuncian periódicamente casos de acoso y persecución a personas que muestran elementos de la cultura e identidad ucranianas, como sus trajes tradicionales, o que usan el azul y el amarillo para indicar la identidad nacional ucraniana. Así, por ejemplo, el 28 de diciembre se cerró el estudio de teatro infantil "Svitanok" después de que sus miembros representaran en un centro para jóvenes de Simferópol una obra navideña en lengua ucraniana llevando trajes tradicionales ucranianos.

Según el Comisionado para los Derechos Humanos de Ucrania (el defensor del pueblo), el número de niños que reciben instrucción en ucraniano en Crimea se redujo drásticamente de más de 160.000 en 2013 a menos de 40.000 en el primer año desde la anexión de la península por Rusia. Al comienzo del nuevo curso escolar, en septiembre de 2015, el Ministerio de Educación, Ciencia y Juventud *de facto* informó de que solo había 949 alumnos (0,5% del total) que habían elegido recibir enseñanza en ucraniano.

Por otro lado, la celebración del 201º aniversario del nacimiento del poeta y referente cultural de Ucrania Taras Shevchenko, el 9 de marzo de 2015, fue severamente vigilada por las autoridades *de facto* de Crimea. La solicitud de permiso para congregarse frente a la estatua del poeta en Simferópol, capital de Crimea, fue rechazada y los organizadores trasladaron el acto a otro lugar, donde unas 50 personas corearon consignas proucranianas y exhibieron símbolos de Ucrania. Tres personas (Aleksandr Kravchenko, Vilidar Shukurjiev y Leonid Kuzmin) fueron detenidas posteriormente por haber participado en una "concentración ilegal". Más tarde, Leonid Kuzmin fue despedido de la escuela en la que daba clases de historia, por comportamiento "incompatible con su empleo".

## Otras violaciones de los derechos humanos

El ejercicio de otros derechos humanos en Crimea también se ha visto perjudicado desde la anexión de la península por Rusia, entre ellos el de libertad de reunión pacífica y el de asociación, que han sido considerablemente restringidos de acuerdo con la legislación rusa, que es excesivamente restrictiva. En numerosas ocasiones, también se les ha denegado arbitrariamente el ejercicio de sus derechos a personas cuyas opiniones eran consideradas proucranianas por las autoridades *de facto*. También ha habido casos confirmados o sospechados de desapariciones forzadas dirigidas específicamente contra la minoría étnica de los tártaros de Crimea (Amnistía Internacional documentó seis casos de este tipo en 2014 y principios de 2015) y contra activistas proucranianos<sup>5</sup>. Ninguno de estos casos se ha investigado con eficacia y no se ha identificado a los presuntos autores de ninguno de ellos a pesar de que, al menos en algunos casos, había pruebas fehacientes, incluso grabaciones en vídeo, que implicaban a paramilitares de los autoproclamados "grupos de autodefensa" de Crimea.

Amnistía Internacional insta a la comunidad internacional, incluida la UNESCO, a proceder al seguimiento de todos los casos de violaciones de los derechos humanos en Crimea y de las principales novedades en este ámbito, así como a informar al respecto, comunicar todas las conclusiones y mencionarlas en los diálogos con las autoridades rusas en todos los foros bilaterales y multilaterales.

## Proyecto de decisión

14. Habida cuenta de lo que antecede, el Consejo Ejecutivo podría adoptar el siguiente proyecto de decisión:

El Consejo Ejecutivo,

1. Habiendo examinado el documento 199 EX/5 Parte I (E),
2. Toma nota de la información que contiene;
3. Invita a la Directora General a que le presente un informe al respecto en su 200 reunión.

---

<sup>5</sup> Véase el informe de Amnistía Internacional titulado "Ukraine: One Year on: Violations of the rights to freedom of expression, assembly and association in Crimea" del 18 de marzo de 2015 (Índice de AI: EUR 50/1129/2015), disponible en <https://www.amnesty.org/en/documents/EUR50/1129/2015/en/>.

**F. Informe intermedio sobre la aplicación del programa global de asistencia especial después del conflicto para Côte d'Ivoire**  
(Aplicación de las decisiones 191 EX/37 y 195 EX/5 (II, B))

---

### **Introducción**

1. En su 195ª reunión, el Consejo Ejecutivo pidió a la Directora General que prestara apoyo a los esfuerzos de Côte d'Ivoire en relación con la movilización de asociados y recursos extrapresupuestarios con miras a la aplicación efectiva del programa global de asistencia especial después del conflicto para Côte d'Ivoire (decisión 195 EX/5 (II, B)).

2. La UNESCO aprobó un programa global de asistencia especial después del conflicto para Côte d'Ivoire en la 34ª reunión de la Conferencia General, en 2007. Estaba previsto que este programa se ejecutara antes y después de la elección presidencial del 30 de noviembre de 2008 prevista en el acuerdo político de Uagadugú del 4 de marzo de 2007. Los cambios ocurridos en el calendario electoral trastornaron la ejecución del programa.

3. Así, en la 36ª reunión de la Conferencia General, el Jefe del Estado de Côte d'Ivoire pidió que se reanudara este programa teniendo en cuenta la nueva dinámica del país. En ese contexto, se firmó un memorando de acuerdo entre el Presidente de la República y la Directora General de la UNESCO.

4. El 23 de abril de 2013 se firmó un acuerdo de sede para oficializar la apertura de la Oficina de la UNESCO en Côte d'Ivoire. La Oficina se inauguró en Abiyán el 13 de septiembre de 2013. Con objeto de coordinar la ejecución del programa, se creó una comisión especial formada por la UNESCO y la Comisión Nacional a fin de actualizar las prioridades definidas para el programa y orientar la planificación y la ejecución de las intervenciones de la UNESCO.

5. La estrategia de intervención de la UNESCO se basa en las prioridades y necesidades del Gobierno, establecidas en el Programa Presidencial de Urgencia (PPU), el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y otros documentos de políticas sectoriales en los que se recogen las prioridades nacionales. Asimismo, la estrategia tiene en consideración, por una parte, los compromisos internacionales suscritos por el país, y, por otra, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD).

### **Ejecución del programa**

#### **a. Logros alcanzados**

6. El programa global está constituido por varios componentes relativos a las esferas de competencia de la UNESCO. Desde julio de 2014 se realizaron las actividades siguientes:

#### **Educación**

- Apoyo de la UNESCO para la armonización de los programas de enseñanza técnica y formación profesional y para la adquisición y utilización de materiales didácticos.
- Apoyo técnico para la revisión de los programas de formación profesional y para la elaboración del plan de estudios de confección de ropa.
- Fomento del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) mediante el apoyo para el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones de enseñanza superior, en el marco de la implantación del sistema de licenciaturas, maestrías y doctorados (LMD) en el espacio de la UEMOA (proyecto PADTICE). Las universidades y los docentes de Côte d'Ivoire recibieron materiales y cursos de

formación de vanguardia para la enseñanza a distancia y la creación de universidades virtuales a fin de incrementar y diversificar la oferta de formación de la enseñanza superior.

- Mejora de la calidad de la educación mediante la formación de los docentes y responsables pedagógicos en materia de TIC (proyecto CFIT). Hasta la fecha, más de 500 docentes han recibido formación básica sobre las TIC y sobre el diseño de recursos pedagógicos, y de aquí a diciembre se prevén 2.000 beneficiarios. Ciento cuarenta responsables pedagógicos han recibido formación sobre técnicas de supervisión e inspección. Asimismo, se ha creado en Abiyán una plataforma de formación a distancia que está conectada a diez centros de formación del país, destinada a la formación a distancia, por Internet e interactiva.

### **Ciencias humanas y sociales**

- Traducción a tres lenguas nacionales codificadas de los siete módulos del manual de referencia de la CEDEAO sobre la educación para la paz y el desarrollo sostenible, para su uso en los programas de alfabetización.
- Traducción y publicación de la Declaración Universal de Derechos Humanos en las tres principales lenguas nacionales codificadas.
- Formación de 200 jóvenes dirigentes sobre la promoción de la deportividad y la cultura de paz como factor de resolución de conflictos.
- A fin de contribuir a la celebración de unas elecciones pacíficas, se organizaron estas dos actividades de formación:
  - Formación de 80 dirigentes de asociaciones de jóvenes, que, posteriormente, sensibilizaron a la población de los tres mayores municipios de Abiyán sobre la reconciliación, la convivencia pacífica y la cohesión social.
  - Formación de 20 dirigentes de asociaciones de jóvenes sobre la no violencia y la prevención de los conflictos durante los periodos electorales.

### **Cultura**

- Formación de 32 dirigentes del Ministerio de Cultura sobre la Convención de 1972.
- Apoyo técnico para la revisión de la lista indicativa, a la que se añadieron dos nuevos bienes: el parque nacional de Azagny y el complejo de metalurgia antigua del hierro del norte.
- Estudio (en curso) sobre la determinación, la promoción y la valorización del patrimonio cultural inmaterial de Côte d'Ivoire.
- Realización y validación de un estudio sobre el inventario del patrimonio cultural inmaterial de los dozos a fin de revalorizar las funciones tradicionales y las identidades de los dozos para la promoción de una paz duradera entre los dozos y las poblaciones del oeste, principalmente.

### **Comunicación e información**

- Fortalecimiento de las capacidades de 35 agentes de radios comunitarias sobre la elaboración de programaciones y el montaje de programas para promover la paz y la reconciliación.
- Formación sobre seguimiento en periodos electorales de 50 encargados de seguimiento del Consejo Nacional de la Prensa y del Observatorio de la Libertad de Prensa, la Ética y la Deontología.

#### ***b. Alianzas y fondos movilizados***

7. Se han establecido alianzas con los ministerios, los organismos de las Naciones Unidas y el sector privado que han permitido movilizar fondos extrapresupuestarios para las actividades del programa global (véase el cuadro del anexo).

### **Problemas y propuestas para el futuro**

8. El problema principal para la ejecución del programa ha sido la falta de recursos financieros extrapresupuestarios suficientes. A fin de facilitar la ejecución óptima del programa global será necesario respaldar las labores de movilización de recursos extrapresupuestarios, así como la búsqueda de alianzas funcionales, o el refuerzo de las existentes, en torno a proyectos relacionados con los objetivos del programa global.

9. Las nuevas prioridades en las que se invita a concentrarse a los asociados están recogidas en el Programa Nacional de Desarrollo (PND) 2016-2020, que acaba de ser aprobado por el Gobierno y los asociados. Este programa constituirá la base de la cooperación entre la UNESCO y Côte d'Ivoire.

### **Proyecto de decisión**

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

El Consejo Ejecutivo,

1. Habiendo examinado el documento 199 EX/5 Parte I (F),
2. Toma nota de su contenido.

## ANNEX

## Partnerships and resources mobilized in the period 2014-2015

Project/activity	Objective	Budget (\$)	Source
Production of the Government report on the national education system	Produce an accurate assessment of the education/training sector for the development of management and programming tools	138,425	World Bank
Support confidence-building, coexistence and a stable security situation for peaceful elections in Côte d'Ivoire	Contribute to confidence-building and the promotion of peaceful coexistence for peaceful elections in Côte d'Ivoire	300,000	Peacebuilding Fund (PBF)
Ensure lasting peace and peaceful coexistence in northern, western and south-western parts of Côte d'Ivoire for the enhancement of the traditional functions and identities of the Dozo people	Promote lasting peace and peaceful coexistence between local populations and the Dozo people by enhancing the "Dozoya" brotherhood through activities to restore their intangible cultural heritage and support for arms collection to reduce insecurity in the target areas	190,748	United Nations Development Programme (UNDP)
Train media professionals for impartial coverage of the election process	Enable media professionals to acquire the ethical knowledge and benchmarks needed for impartial coverage of the election process	20,000	Press advocacy and development funds (Côte d'Ivoire Government)
Support for the development, procurement and use of teaching materials for technical education and vocational training	Harmonize the presentation of vocational training programmes	38,000	Capacity Building for Education for All programme (CapEFA)
Support for the development of training pathways and the introduction of the LMD system at Félix Houphouët-Boigny University	Develop educational ICTs to strengthen the capacities of higher education and research institutions in the implementation of the LMD system	250,000	West African Economic and Monetary Union (WAEMU)

## Annexe: Partenariats et fonds mobilisés en 2014-2015

Projet / Activité	Objectif	Budget (US\$)	Source
Production du Rapport d'Etat du Système Educatif National (RESEN)	Etablir un diagnostic précis du secteur éducation/formation pour le développement d'outils de pilotage et de programmation	138 425	Banque Mondiale
Appui au renforcement de la confiance, la coexistence et à la stabilisation sécuritaire pour des élections apaisées en Côte d'Ivoire	Contribuer au renforcement de la confiance et de la coexistence pacifique pour des élections apaisées en Côte d'Ivoire	300 000	Peace building Fund (PBF)
Consolidation d'une paix durable et d'une coexistence pacifique dans les zones du nord, ouest et sud-ouest de la Côte d'Ivoire pour la revalorisation des fonctions traditionnelles et des identités des Dozo	Promouvoir une paix durable et une coexistence pacifique entre les populations locales et les Dozo par la revalorisation du « Dozoya », à travers des activités de restauration de leur patrimoine culturel immatériel et d'appui à la collecte des armes pour réduire l'insécurité dans les zones ciblées	190 748	PNUD
Formation des professionnels des médias pour un traitement impartial du processus électoral	Permettre aux professionnels des médias d'acquérir les connaissances et repères déontologiques nécessaires pour une couverture impartiale du processus électoral	20 000	Fonds de soutien et de développement de la presse (Gouvernement ivoirien)
Support à l'élaboration, à l'acquisition et à l'utilisation du matériel didactique pour l'enseignement technique et la formation professionnelle	Harmoniser les présentations des programmes de la formation professionnelle	38 000	CAPEFA
Appui à l'élaboration des parcours de formation et à la mise en place du système LMD à l'Université Félix Houphouët-Boigny	Développer les TICE pour le renforcement des capacités des institutions d'enseignement supérieur et de recherche dans la mise en œuvre du système LMD	250 000	UEMOA

**G. Decisiones y actividades recientes de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas relacionadas con la acción de la UNESCO**  
 (Aplicación de las decisiones 124 EX/6.1 y 167 EX/4.2)

---

**Septuagésimo período de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas**

1. La UNESCO participó en el debate general del septuagésimo período de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas, celebrado en Nueva York bajo la presidencia de Excmo. Sr. Mogens Lykketoft (Dinamarca). La apertura de la reunión tuvo lugar el 15 de septiembre de 2015, seguida, en la segunda semana, por la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015 (del 25 al 27 de septiembre de 2015).

2. En este contexto, la Directora General pronunció un discurso en el "Segundo diálogo para después de 2015 sobre la desigualdad, el empoderamiento de la mujer y el logro de no dejar a nadie atrás", y participó en varios actos de alto nivel en los que reafirmó la importancia de lograr la educación inclusiva y de calidad para que todos puedan alcanzar el desarrollo sostenible, así como de invertir en la juventud y en el acceso a una educación de calidad para combatir el extremismo violento. También defendió la protección del patrimonio cultural y la lucha contra el tráfico ilícito de bienes culturales como aspectos esenciales para la consolidación de la paz y el desarrollo sostenible. Algunos de los actos a los que asistió fueron: la Conferencia Internacional sobre el Desarrollo Sostenible, sobre el tema "Consecución de los ODS: primeros pasos"; una reunión de alto nivel titulada "Garantizar la inclusión del derecho a la educación en situaciones de emergencia en la agenda para el desarrollo después de 2015"; una mesa redonda sobre "Antigüedades en conflicto: forjar una nueva respuesta de los sectores público y privado para salvar el patrimonio en peligro del Iraq y Siria", así como la ceremonia de inauguración del "Encuentro de dirigentes mundiales sobre igualdad de género y empoderamiento de la mujer: un compromiso con la acción"; la "Cumbre de dirigentes sobre la lucha contra el EIII y el extremismo violento"; la "Presentación del informe sobre género de la Comisión relativo a la lucha contra la violencia en Internet contra las mujeres y las niñas"; y, junto con Italia, Jordania, INTERPOL y la UNODC, la puesta en marcha de un proyecto en colaboración sobre "Protección del patrimonio cultural: un imperativo para la humanidad", que tiene como objetivo reunir a múltiples partes interesadas para mejorar la protección del patrimonio cultural y contrarrestar el tráfico ilícito de bienes culturales.

3. Además, la Directora General inauguró la reunión de alto nivel de la Iniciativa Mundial "La educación ante todo" del Secretario General de las Naciones Unidas, titulada "Educación ante todo para el Desarrollo Sostenible", que tuvo lugar con motivo de la Cumbre de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. También participó en una reunión organizada por la Coalición Mundial de Empresas para la Educación sobre la manera en que el sector empresarial puede colaborar con los donantes internacionales y las fundaciones para impulsar las políticas, las actividades de promoción y el logro de los resultados necesarios para que la educación sea prioritaria durante las situaciones de emergencia.

4. En cumplimiento de su mandato, la UNESCO presentó a la Asamblea General informes sustantivos sobre puntos del orden del día respecto de los cuales la organización tiene una responsabilidad o un cometido específico. En ese período de sesiones se presentaron y examinaron los siguientes informes, que sirven como base para las resoluciones de la Asamblea General:

- Informe sobre la devolución o restitución de bienes culturales a sus países de origen;
- Informe sobre la promoción de una cultura de paz y diálogo entre religiones y culturas, de la comprensión y de la cooperación para la paz;



- Informe sobre la revisión de la ejecución del Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible, 2005-2014,.

5. En el momento de redactar el presente informe, la Asamblea General ha aprobado las siguientes resoluciones (18), en las que se hace referencia a los programas de la UNESCO o se asigna una o varias tareas específicas a la Organización:

- Transformar **nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (res. 70/1)**. La Asamblea decide establecer un Mecanismo de Facilitación de la Tecnología que se compondrá de "un grupo de trabajo interinstitucional de las Naciones Unidas [incluida la UNESCO] sobre ciencia, tecnología e innovación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible, un foro de colaboración de múltiples partes interesadas en la ciencia, la tecnología y la innovación de los objetivos de desarrollo sostenible, y una plataforma en línea".
- **Monumento permanente y recuerdo de las víctimas de la esclavitud y de la trata transatlántica de esclavos (res. 70/7)**. La Asamblea recuerda "que la iniciativa del monumento permanente complementa la labor que realiza la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura en relación con el proyecto sobre la Ruta del Esclavo..." y "expresa su gratitud al comité de Estados interesados de todas las regiones geográficas del mundo, [...] en el cual los Estados Miembros procedentes de la Comunidad del Caribe y la Unión Africana desempeñan una función primordial, encargados de supervisar el proyecto del monumento permanente, en colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura... "
- **Promoción del diálogo, la comprensión y la cooperación entre religiones y culturas en pro de la paz (res. 70/19)**. Basándose en el informe pertinente preparado por la UNESCO (véase el apartado 4), la Asamblea observa "la campaña Unidos por el Patrimonio, puesta en marcha por la UNESCO en marzo de 2015" y acoge con beneplácito "la conferencia de la UNESCO sobre el tema 'La juventud y la internet: luchando contra radicalización y el extremismo' celebrada en junio de 2015". Se reconoce "la función primordial que desempeña la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura con respecto al diálogo entre culturas y su contribución al diálogo entre religiones, así como sus actividades relacionadas con la cultura de paz y la no violencia y la prioridad que atribuye a la adopción de medidas concretas en los planos mundial, regional y subregional" y "alienta a los Estados miembros y a las organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales pertinentes a examinar más a fondo y llevar a cabo actividades en apoyo del Plan de Acción para el Decenio Internacional de Acercamiento de las culturas (2013–2022) [...]".
- **Seguimiento de la Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz (res. 70/20)**. Recordando la Constitución de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, la proclamación por la UNESCO del 21 de febrero Día Internacional de la Lengua Materna, y del 30 de abril Día Internacional del Jazz, la Asamblea "encomia a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura por fortalecer la labor encaminada a movilizar a todas las partes interesadas dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas en apoyo de una cultura de paz, e invita a esa organización a que siga fortaleciendo las actividades de comunicación y promoción".
- **Devolución o restitución de bienes culturales a sus países de origen (res. 70/76)**. Basándose en el informe pertinente preparado por la UNESCO (véase el apartado 4),

la resolución menciona ampliamente la función de la UNESCO y su actividad en este ámbito. En particular, la Asamblea "reconoce la función primordial de la UNESCO en la lucha contra el tráfico de bienes culturales, abarcando también su cometido específico en el contexto de la resolución 2199 del Consejo de Seguridad (2015)" y "alienta a la Organización a continuar fortaleciendo la cooperación y las sinergias en este campo con otros organismos internacionales, como INTERPOL y la UNODC". La Asamblea también "toma nota de la resolución aprobada por la Conferencia General de la UNESCO en su trigésimo octavo período de sesiones, que tuvo lugar en noviembre de 2015, sobre los informes de los Estados miembros en referencia a las disposiciones adoptadas para la aplicación de la Convención de 1970 sobre las Medidas que deben Adoptarse para Prohibir e Impedir la Importación, la Exportación y la Transferencia de Propiedad Ilícitas de Bienes Culturales " y "pide al Secretario General que coopere con la UNESCO en sus esfuerzos por lograr la consecución de los objetivos de la presente resolución".

- **Cuestiones relativas a la información: A. La información al servicio de la humanidad. B. Políticas y actividades de información pública de las Naciones Unidas (res. 70/93).** La Asamblea " insta a todos los países, a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto y a todos los demás interesados, [...] a que presten pleno apoyo al Programa Internacional para el Desarrollo de la Comunicación establecido por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura" y "alienta al Departamento de Información Pública y a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura a que sigan colaborando en la promoción de la cultura y en las esferas de la educación y las comunicaciones, y de esa forma eliminen la brecha existente entre los países desarrollados y los países en desarrollo" .
- **Un mundo contra la violencia y el extremismo violento (res. 70/109).** La Asamblea "pone de relieve la importancia vital de la educación, incluida la educación en derechos humanos como forma más eficaz de promover la tolerancia, en la prevención de la propagación del extremismo [...] y anima a todos los Estados, a los organismos especializados de las Naciones Unidas y a las organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales a que contribuyan activamente a esa labor".
- **Derechos del niño (Res. 70/137) y la niña (res. 70/138).** La Asamblea solicita al "Secretario General [ ... ] que vele por que todas las organizaciones y los órganos del sistema de las Naciones Unidas, de manera individual y colectiva, en particular el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, [ ... ] tengan en cuenta los derechos y las necesidades particulares de las niñas en sus programas de cooperación con los países, de conformidad con las prioridades nacionales, y también por conducto del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo".
- **Derechos humanos y diversidad cultural (res. 70/156).** Al hacer referencia a los instrumentos jurídicos de la UNESCO tales como la Declaración de Principios de la Cooperación Cultural Internacional (1966) y la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural (2001), la Asamblea invita a la UNESCO a apoyar las iniciativas destinadas a promover el diálogo intercultural sobre derechos humanos.
- **Lucha contra la intolerancia, los estereotipos negativos, la estigmatización, la discriminación, la incitación a la violencia y la violencia contra las personas, basados en la religión o las creencias (res . 70/157).** Acogiendo con beneplácito la función primordial de la UNESCO en la promoción del diálogo intercultural, la Asamblea destaca la importancia de mantener un diálogo permanente y fortalecido, en

todas sus formas y con una participación más amplia, y acoge con satisfacción las diferentes iniciativas a este respecto, entre ellas los programas dirigidos por la UNESCO.

- **La seguridad de los periodistas y la cuestión de la impunidad (res. 70/162).** La Asamblea solicita a la UNESCO que continúe facilitando las actividades de conmemoración del Día Internacional contra la impunidad para crímenes contra los periodistas, en colaboración con los gobiernos y las partes interesadas pertinentes. Se alienta a los Estados a aprovechar la oportunidad de la proclamación del 2 de noviembre como el citado Día Internacional para crear conciencia sobre el tema de la seguridad de los periodistas. La resolución "insta a los Estados a cooperar con las entidades pertinentes de las Naciones Unidas, en particular la UNESCO [...] y a compartir información de manera voluntaria sobre el estado de las investigaciones sobre ataques y violencia contra los periodistas" e "invita a los organismos pertinentes [...] a intercambiar información activamente [...] acerca de la aplicación del Plan de Acción de las Naciones Unidas sobre la seguridad de los periodistas y la cuestión de la impunidad [...] bajo la coordinación general de la UNESCO".
- **XIII Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Justicia Penal (res 70/174.).** La Asamblea se esfuerza "por fortalecer e implementar respuestas integrales de prevención del delito y justicia penal frente al tráfico ilícito de bienes culturales [...] en estrecha cooperación con la UNESCO, INTERPOL y otras organizaciones internacionales competentes, con el fin de asegurar la coordinación de esfuerzos en el cumplimiento de sus respectivos mandatos".
- **Tecnologías de la información y la comunicación para el desarrollo (res. 70/184).** "Observando la celebración del Foro de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, organizado cada año conjuntamente por la UIT, la UNCTAD, la UNESCO y el PNUD, la primera reunión de examen decenal de la aplicación de los resultados de esta Cumbre Mundial, coordinada por la UNESCO en París del 25 al 27 de febrero de 2013 [...], el establecimiento de la Comisión de Banda Ancha para el Desarrollo Digital", así como los "Objetivos en materia de banda ancha para 2015", la Asamblea "pide al Secretario General que presente a la Asamblea General en su septuagésima primera sesión [...] el proceso de evaluación de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información y otros procesos pertinentes".
- **Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible (2005-2014) (res. 70/209).** Habiendo tomado nota del informe de la Directora General de la UNESCO sobre la evaluación de la aplicación del Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible, la Asamblea invita a la UNESCO "a seguir coordinando la ejecución del Programa de Acción Mundial sobre Educación para el Desarrollo Sostenible, [...] y a seguir propugnando la importancia de garantizar recursos suficientes para la educación para el desarrollo sostenible [...], a seguir prestando apoyo y asistencia a los Estados Miembros que lo soliciten en el fortalecimiento de la capacidad de los países de fomentar la educación para el desarrollo sostenible ..." y también "a seguir evaluando, de acuerdo con los Estados Miembros, los avances hacia el logro de la educación para el desarrollo sostenible "
- **Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia (res. 70/212).** "Acogiendo con beneplácito la labor de apoyo de la UNESCO [...] a las científicas, y su promoción del acceso y participación de las mujeres y las niñas en actividades educativas, de formación y de investigación en todos los niveles, relacionadas con la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas", la Asamblea "invita a la UNESCO y a ONU-Mujeres [ ... ] a actuar en conjunto para facilitar la celebración del

Día Internacional, en colaboración con todas las organizaciones pertinentes ya implicadas en la promoción de las mujeres y las niñas en la ciencia".

- Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo (**res. 70/213**). La Asamblea alienta a la UNCTAD, en colaboración con asociados pertinentes como la UNESCO " para que continúe evaluando la ciencia, la tecnología y las políticas de innovación, con el fin de ayudar a los países en desarrollo en la identificación de las medidas necesarias para integrar las políticas de ciencia, tecnología e innovación en sus estrategias de desarrollo nacional".
- **Cultura y desarrollo sostenible (res.70/214)**. Recordando "la Convención de 2005 sobre la protección y promoción de la diversidad de expresiones culturales, así como otros convenios internacionales de la UNESCO que reconocen la diversidad cultural y el desarrollo económico y social", y tomando nota de la declaración aprobada en 2014 en el tercer Foro Mundial de la UNESCO sobre Cultura e Industrias Culturales, la Asamblea "invita a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, en particular a la UNESCO, a seguir prestando apoyo, a facilitar la financiación y a ayudar a los Estados miembros que lo soliciten en el desarrollo de la capacidad de los países para optimizar la contribución la cultura al desarrollo sostenible...", así como "a seguir evaluando, de acuerdo con los Estados Miembros, la contribución de la cultura a la consecución de un desarrollo sostenible, mediante la recopilación de datos cuantitativos".
- **Los océanos y el derecho del mar (res. A/RES/70/235)**. La resolución remite en gran medida a la labor de la Comisión Oceanográfica Intergubernamental, en particular en el campo de ciencia y tecnología marinas, así como a la creación de capacidades en temas relacionados con los mares y océanos.

### **Período de sesiones sustantivo del Consejo Económico y Social (ECOSOC)**

6. La UNESCO participó en el segmento de alto nivel del Consejo Económico y Social (ECOSOC) de 2015, celebrado en Nueva York del 8 al 10 de julio de 2015. Titulada "Gestión de la transición de los objetivos de desarrollo del Milenio a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: ¿qué se requiere?", la sesión de este año fue una gran oportunidad para hacer balance y debatir temas importantes para el futuro, en la víspera de la adopción de la Agenda de Desarrollo post 2015. Además, la UNESCO también participó en el **Foro Político de Alto Nivel (FPAN)**, celebrado del 26 de junio al 8 de julio de 2015 y dedicado al tema "Fortalecimiento de la integración, la aplicación y revisión: el Foro Político de Alto nivel después de 2015". En esta ocasión, la Directora General presidió una Mesa Redonda Ministerial que destacó "El papel crucial de la CTI y la relación entre la ciencia, las políticas y la sociedad para lograr una transición satisfactoria de los ODM a los ODS" y una Mesa Redonda Ministerial sobre "La **cultura como elemento clave para una transición satisfactoria hacia los objetivos de desarrollo sostenible**", organizada junto con el FNUAP, el PNUD y el Representante del Perú como Presidente del Grupo de Amigos de la Cultura y el Desarrollo.

7. La Directora General fue invitada, además, a participar en el retiro de alto nivel del Consejo Económico y Social sobre el posicionamiento a largo plazo del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas, que se organizó en mayo de 2015, en cumplimiento de la resolución 2014/14 del Consejo Económico y Social, orientada a mejorar el posicionamiento estratégico del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas para apoyar mejor a los Estados Miembros en el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

8. De forma paralela al segmento de alto nivel del Consejo Económico y Social, la UNESCO organizó, en colaboración con el Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas, una mesa redonda sobre "La Historia General de África: enseñar y aprender acerca del patrimonio

africano", que creó conciencia sobre la importancia de la enseñanza de la historia de África en todos los niveles dentro del sistema educativo para combatir los prejuicios raciales y los estereotipos contra las personas de ascendencia africana.

9. Las siguientes resoluciones del Consejo Económico y Social están relacionadas con la acción de la UNESCO o en ellas se asigna una o varias tareas específicas a la Organización:

- **XIII Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Justicia Penal (res. 2015/19).** El Consejo se esfuerza "por fortalecer e implementar respuestas integrales de prevención del delito y justicia penal al tráfico ilícito de bienes culturales, [...] en estrecha cooperación con la UNESCO, la INTERPOL y otras organizaciones internacionales competentes, con miras a asegurar la coordinación de esfuerzos en el cumplimiento de sus respectivos mandatos".
- **Evaluación de los progresos realizados en la aplicación y el seguimiento de los resultados de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (res. 2015/26).** El Consejo "observa con satisfacción la celebración en Ginebra, del 9 al 13 junio de 2014, de una reunión sobre el examen decenal de la aplicación de los resultados de la Cumbre Mundial, organizado por la UIT, la UNESCO, la UNCTAD y el PNUD, y sus dos documentos finales, a saber, una declaración sobre la aplicación de los resultados de la Cumbre Mundial y una visión de la Cumbre Mundial después de 2015" y "toma nota además de la celebración de un examen decenal de la aplicación de los resultados de la Cumbre Mundial, titulado "Hacia sociedades del conocimiento para la paz y el desarrollo sostenible", coordinado por la UNESCO en febrero de 2013, y la declaración final del evento".

#### Otros actos y decisiones pertinentes

10. El 12 de febrero de 2015, el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas aprobó la resolución 2199 sobre la financiación del terrorismo, que encomienda a la UNESCO y a INTERPOL la responsabilidad de frenar el tráfico ilícito de bienes culturales. Como seguimiento, el 27 de abril la Directora General y el Secretario General de INTERPOL pronunciaron sendos discursos ante los miembros del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas sobre "Lucha contra la destrucción, el contrabando y el robo de bienes del patrimonio cultural" en los países donde la destrucción del patrimonio, el saqueo y el tráfico ilícito se utilizan para alimentar el odio y financiar el terrorismo.

11. El 59º periodo de sesiones de la Comisión de la Condición de la Mujer se celebró en la sede de las Naciones Unidas del 6 al 12 de marzo de 2015. La Comisión llevó a cabo un examen de los progresos realizados en la aplicación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, 20 años después de su aprobación en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en 1995. En esta ocasión, la Directora general puso en marcha el nuevo programa conjunto de la UNESCO, ONU-Mujeres, el UNFPA y el Banco Mundial para el empoderamiento de las adolescentes y las jóvenes mediante la educación, y participó en varias reuniones centradas en la relación entre la educación y la igualdad de género, entre ellas el debate temático de alto nivel sobre "El logro de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer para configurar una agenda para el desarrollo después de 2015 de carácter transformador".

12. El 28 de mayo de 2015 la Asamblea General aprobó, con un amplio conjunto de copatrocinadores, su resolución "Salvar el patrimonio cultural del Iraq" (A/69/281). En esta ocasión se invitó a la Directora General de la UNESCO a dirigirse a la Asamblea a propósito del papel y la participación de la Organización con respecto a la salvaguardia del patrimonio cultural iraquí.

13. La UNESCO participó en la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, inaugurada por el Secretario General de las Naciones Unidas y el Primer Ministro de

Etiopía el 13 de julio de 2015 en Addis Abeba (Etiopía). Durante un acto paralelo especial, la Directora General presentó una declaración conjunta en apoyo de un nuevo Mecanismo de Facilitación de Tecnología para la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI), coorganizado por la UNESCO, el grupo interinstitucional constituido por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DAES) de las Naciones Unidas, el PNUMA, la ONUDI, la UNESCO, la UNCTAD, la OMPI, la UIT y el Grupo del Banco Mundial. Por otra parte, la UNESCO organizó conjuntamente con los gobiernos de Etiopía, la República de Corea y Noruega, un acto paralelo titulado "La necesidad de invertir en la educación" durante la Tercera Conferencia Internacional. La Directora General, el Ministro de Educación de Etiopía, los ministros de Asuntos Exteriores de la República de Corea y Noruega y el presidente de la junta de la Asociación Mundial para la Educación se mostraron claramente a favor de unos servicios educativos más eficientes y con mayores recursos, algo indispensable para cumplir los objetivos de la Agenda **para el Desarrollo Sostenible 2030**. En la mesa redonda sobre "La alianza mundial y las tres dimensiones del desarrollo sostenible", la Directora General señaló el importante papel de los organismos especializados, como proveedores de apoyo preliminar a los Estados Miembros, para crear capacidades, mejorar la recopilación y el análisis de datos, establecer estándares y guiar la acción normativa, todos los cuales son factores esenciales para la rendición de cuentas y el cumplimiento eficaz de la agenda post 2015.

14. En el marco de la **Reunión de alto nivel de examen decenal CMSI+10 sobre** la aplicación de los resultados de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, que la Asamblea General de las Naciones Unidas celebró en diciembre de 2015, se decidió que la UNESCO se encargará de presidir el Grupo de las Naciones Unidas sobre la Sociedad de la Información durante el período 2016-17.

15. El 17 de diciembre de 2015, el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas aprobó por unanimidad la resolución 2253 (2015) sobre "Amenazas a la paz y la seguridad internacional causadas por actos terroristas", ampliando su marco de sanciones para incluir al Estado Islámico en el Iraq y el Levante. Al "condenar la destrucción del patrimonio cultural en el Iraq y Siria, en particular por el ISIL y el Frente Al-Nusra, [...] y recordando su decisión de que todos los Estados Miembros tomarán las medidas adecuadas para evitar el comercio de bienes culturales iraquíes y sirios [...], prohibiendo entre otras cosas el comercio transfronterizo de esos artículos, lo cual permite su posible devolución al pueblo iraquí y al sirio", la resolución encomienda al Equipo de Vigilancia de las Sanciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas la tarea de consultar a las organizaciones pertinentes, en particular a la UNESCO, mediante el "diálogo frecuente con los representantes en Nueva York y en las capitales, [...] especialmente en relación con las cuestiones que puedan aparecer en los informes del Equipo de Vigilancia [...], tales como deficiencias y dificultades en la aplicación de las medidas de la presente resolución por parte de los Estados".

16. A lo largo de 2015, la UNESCO ha estado trabajando en estrecha colaboración con las autoridades francesas para preparar la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP21), celebrada en París del 30 de noviembre al 11 de diciembre de 2015. "Cambiar las mentalidades, no el clima" ha sido el lema de la UNESCO en la COP21. La Directora General movilizó sectores, programas y redes de la UNESCO en las fases iniciales del proceso, y estableció un grupo de trabajo intersectorial encargado de coordinar la acción de la UNESCO para la COP21. Se expusieron los programas y la experiencia de la Organización en una amplia gama de actividades paralelas, tanto en el período previo como durante la Conferencia, poniendo de relieve el potencial de las ciencias naturales y sociales, la investigación oceanográfica, la educación y la cultura.

17. Entre los principales eventos celebrados en la Sede de la UNESCO figuran la mayor conferencia científica sobre el cambio climático, con más de 2.200 participantes de 100 países; el Día Mundial de los Océanos, que abrió el camino a una mayor inclusión de los océanos en los

debates sobre el clima; la Cumbre sobre las empresas y el clima, donde se presentaron las soluciones existentes y los desafíos futuros para una economía sostenible; y la conferencia "Resiliencia en tiempos de incertidumbre: Los pueblos indígenas frente al cambio climático". En la COP21, la UNESCO participó en la exposición "Una ONU", en la zona de negociación, y en un Pabellón de la UNESCO de 100 m<sup>2</sup> en el "Espace Générations Climats" cedido para la exhibición de todos los programas de la UNESCO relacionados con el cambio climático. El 4 de diciembre de 2015 se organizó en la COP21 una "Jornada temática" de alto nivel sobre la educación relativa al cambio climático, para mostrar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas en este campo, dirigidas a promover los cambios que se necesitan en los estilos de vida, las actitudes y los comportamientos para fomentar el desarrollo sostenible. El segmento ministerial de la Jornada temática, organizada por el Gobierno de Francia, contó con la participación de Ministros de Educación de varios países.

18. El éxito de los esfuerzos de la UNESCO relacionados con la COP21 no sólo reafirmó su posición como organización de las Naciones Unidas para la ciencia y la sensibilización, sino que también puso de relieve que la lucha contra el cambio climático sólo puede conducirse mediante un proceso inclusivo que congregue a los responsables políticos, los científicos y la sociedad civil. En esta perspectiva, la Conferencia General aprobó en su 38<sup>a</sup> reunión una resolución sobre la contribución de la UNESCO a la lucha contra el cambio climático, apoyando el mandato de la UNESCO en esta lucha y su papel en el seguimiento de la COP21, en la preparación de la COP22, y en la orientación de la "Acción por el Clima" del Objetivo de Desarrollo Sostenible número 13.

### **Proyecto de decisión**

19. El Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Habiendo examinado el documento 199 EX/5 Parte I (H) y la reseña de las decisiones y actividades recientes de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas relacionadas con la acción de la UNESCO,
2. Toma nota de su contenido.



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

# Consejo Ejecutivo

199ª reunión

# 199 EX/5

## Parte II

París, 7 de marzo de 2016  
Original: inglés

Punto 5 del orden del día provisional

### APLICACIÓN DE LAS DECISIONES ADOPTADAS POR EL CONSEJO EJECUTIVO Y DE LAS RESOLUCIONES APROBADAS POR LA CONFERENCIA GENERAL EN SUS REUNIONES ANTERIORES

#### PARTE II

#### ASUNTOS RELATIVOS A LA GESTIÓN

##### RESUMEN

El presente documento tiene por objeto informar a los miembros del Consejo Ejecutivo sobre los progresos realizados en la aplicación de las decisiones adoptadas por el Consejo Ejecutivo y de las resoluciones aprobadas por la Conferencia General en sus reuniones anteriores.

En la parte II figura información sobre los siguientes asuntos relativos a la gestión:

**A. Plan y volumen de trabajo de las reuniones del Consejo Ejecutivo**

**Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo:** decisión propuesta en el párrafo 10.

**B. Plan de publicación y distribución para el bienio**

**Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo:** decisión propuesta en el párrafo 7.

**C. Sostenibilidad del dispositivo actual fuera de la Sede en el marco del plan de gastos de 507 millones de dólares**

De conformidad con la decisión 196 EX/5 (IV, B), la Directora General presenta el informe sobre la sostenibilidad del dispositivo fuera de la Sede en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, expone la situación actual del dispositivo fuera de la Sede, en particular sus necesidades y problemas, y formula recomendaciones al respecto.

**Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo:** decisión propuesta en el párrafo 47.

**D. Inversión para una ejecución eficaz**

En respuesta a la decisión 197 EX/5 (IV, D), la Directora General presenta su propuesta de planes detallados de acuerdo con las líneas principales de los resultados





mayor precisión y presentarse al Consejo Ejecutivo en su 200ª reunión.

**Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo:** proyecto de decisión propuesto en el párrafo 11.

**E. Propuesta para presentar los indicadores de resultados y las metas relacionados con las prioridades globales “África” e “Igualdad de género”**

De conformidad con la decisión 197 EX/5 (IV, F), la Directora General transmite su propuesta para incorporar y presentar los indicadores de resultados y las metas relacionados con las prioridades globales “África” e “Igualdad de género” de manera que se tengan en cuenta de forma más sistemática y efectiva en la programación.

**Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo:** decisión propuesta en el párrafo 8.

**F. Diálogo estructurado sobre financiación**

Teniendo en cuenta la resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, en la que, entre otras cuestiones, se solicitó que se organizaran diálogos estructurados (67/226, párrafo 46), y con arreglo a la decisión 197 EX/5 (IV, B), la Directora General presenta propuestas sobre un enfoque gradual para la introducción de diálogos estructurados sobre financiación en la UNESCO. Asimismo, se señala la necesidad de contar con un marco presupuestario integrado para facilitar y sustentar esos diálogos, y se analizan sus beneficios.

**Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo:** decisión propuesta en el párrafo 24.

## ÍNDICE

	<u>Página</u>
A. Plan y volumen de trabajo de las reuniones del Consejo Ejecutivo .....	1
B. Plan de publicación y distribución para el bienio.....	5
C. Sostenibilidad del dispositivo actual fuera de la Sede en el marco del plan de gastos de 507 millones de dólares .....	6
D. Inversión para una ejecución eficaz.....	49
E. Propuesta para presentar los indicadores de resultados y las metas relacionados con las prioridades globales “África” e “Igualdad de género” .....	151
F. Diálogo estructurado sobre financiación .....	154

**A. Plan y volumen de trabajo de las reuniones del Consejo Ejecutivo**

(Aplicación de las decisiones 184 EX/17, 192 EX/16 (VII), 195 EX/5 (IV, E), 196 EX/5 (IV, C) y 197 EX/5 (IV, G))

---

1. El Comité Especial del Consejo Ejecutivo se reunió los días 8 y 9 de octubre de 2015, durante la 197ª reunión del Consejo, para examinar los puntos de su orden del día. En esta ocasión, el Comité examinó el documento 197 EX/5 Parte IV (G) titulado “Plan y volumen de trabajo de las reuniones del Consejo Ejecutivo” y recomendó que se modificara el proyecto de decisión que figuraba en su informe (documento 197 EX/51) en lo referente a la presentación de los documentos y las decisiones y al calendario, orden del día y organización de los debates.

2. El Comité recordó la resolución 37 C/96 relativa al informe de auditoría sobre la reforma de la gobernanza, en la que se pidió que se presentara el informe al Consejo Ejecutivo en su 197ª reunión, a fin de recomendar a la Conferencia General de la UNESCO, en su 38ª reunión, las medidas de seguimiento pertinentes. Sobre esa base, la Conferencia General, en su 38ª reunión de noviembre de 2015, aprobó la resolución 38 C/101 relativa a la gobernanza, procedimientos y métodos de trabajo de los órganos rectores.

3. De conformidad con su decisión 197 EX/5 (IV, G), el Consejo decidió examinar las siguientes propuestas en su 199ª reunión:

**I. Presentación de los documentos y las decisiones**

- a) introducir como práctica habitual la publicación en línea de los proyectos de decisión y las enmiendas de los Estados Miembros tan pronto como se presenten, y publicarlos en una sola lista en el sitio web de la UNESCO, como se hace con las listas de los documentos de la serie principal (EX) y los documentos de información (INF);
- b) mejorar, a partir de su 199ª reunión y tras efectuar consultas oficiosas con los Estados Miembros, la trazabilidad de los documentos (por ejemplo, los documentos EX/5) que constan de varias partes (por ejemplo, EX/5 Parte I) divididas en secciones (por ejemplo, EX/5 Parte I (E)), en particular creando un hipervínculo para cada parte y emitiendo una alerta cuando el documento haya sido actualizado;
- c) velar por que haya un proyecto de decisión por cada punto y cada subpunto de su orden del día<sup>1</sup>;
- d) recordando su decisión 170 EX/5.1, por la que añadió un nuevo artículo 34A a su Reglamento en el que se estipula que “el Consejo Ejecutivo no tomará ninguna decisión que implique gastos, a menos que se le haya presentado un informe del Director General sobre las consecuencias administrativas y financieras de la propuesta”, invitar al/a la Director(a) General a que siga presentando sus observaciones, de conformidad con el Artículo 34A y al menos con 48 horas de antelación al examen de la propuesta, acompañadas de una estimación de los recursos de personal, del presupuesto ordinario y extrapresupuestarios que serían necesarios, aun cuando no haya consecuencias financieras para el presupuesto ordinario;

---

<sup>1</sup> Véase la decisión 197 EX/5 (IV, G), I, párrafo 6.

- e) pedir que no se distribuya la versión impresa de sus documentos a los Estados Miembros que hayan optado por no recibirlos en papel, ni tampoco en la sala donde se celebren sus reuniones.

### **Aplicación de las propuestas**

4. Siguiendo la práctica de la Conferencia General, una vez ultimados y publicados, los proyectos de decisión y las modificaciones presentados por los Estados Miembros en relación con un punto del orden del día de una reunión del Consejo Ejecutivo se pondrán en línea en el sitio web de la UNESCO, como se hace con las listas de los documentos de la serie principal (EX) y los documentos de información (INF). La versión definitiva de la decisión se encontrará en el documento en el que figura la serie completa de decisiones del Consejo de esa reunión (EX/Decisiones).

5. A fin de introducir mejoras y permitir una mayor trazabilidad de los subelementos, en la medida de lo posible, la Secretaría pondrá en línea los documentos EX/4 y EX/5, con información detallada sobre cada documento donde se muestre por separado cada una de sus partes, incluido un hipervínculo, y con alertas cuando se actualice, así como un índice de ambos documentos. Se están también estudiando soluciones técnicas para mejorar la trazabilidad de los documentos. Se asignará a los documentos del Consejo un código QR (de lectura rápida) gracias al cual los lectores, al escanear dicho código, tendrán acceso electrónico en línea a todas las versiones lingüísticas del documento. De acuerdo con la propuesta, habrá un proyecto de decisión por cada punto y cada subpunto del orden del día.

6. Los cambios efectuados en el funcionamiento general de los métodos de trabajo del Consejo han puesto de manifiesto la posibilidad de efectuar algunas economías de gastos en los esfuerzos que lleva a cabo la Secretaría para disminuir la producción de documentos impresos. Cabe destacar, por ejemplo, la posibilidad de optar por no recibir los documentos impresos del Consejo, si así se desea. Se ha pedido a los miembros del Consejo Ejecutivo y a otros Estados Miembros que actualicen su perfil en lo que respecta a la recepción de copias impresas de la documentación preparatoria de las reuniones del Consejo. A 20 de febrero, 15 miembros del Consejo Ejecutivo y 16 Estados Miembros más habían confirmado que ya no deseaban recibir copias en papel. Los Estados Miembros que expresaron su deseo de recibir copias impresas de los documentos seguirán recibiendo una única copia en un idioma. Se trata de una práctica constante y habitual en el marco de los esfuerzos encaminados a conseguir economizar en el funcionamiento del Consejo. Los documentos clasificados como “confidenciales” e impresos en papel amarillo continuarán distribuyéndose únicamente en versión impresa.

7. Este procedimiento se aplica igualmente para la Conferencia General. Entre los esfuerzos por reducir gastos y producción impresa figuran los siguientes: restringir la traducción únicamente al francés y al inglés siempre que sea posible (por ejemplo, los documentos INF, los anexos, los gráficos, los cuadros, etc.); poner más documentos en línea; alentar a la Secretaría a que incluya la información que desee poner en conocimiento del Consejo Ejecutivo en los documentos EX/4; y racionalizar y agrupar mejor los puntos. La publicación del texto completo de los informes de auditoría externa en la serie de documentos INF, junto a la versión abreviada de los informes de auditoría del Consejo, ha contribuido a economizar costos. En términos generales, en los últimos años se han logrado ahorros importantes en lo que respecta a la impresión de documentos.

8. De conformidad con su decisión 197 EX/5 (IV, G), el Consejo decidió también examinar las siguientes propuestas en la presente reunión:

## **II. Calendario, orden del día y organización de los debates**

- a) alentar a la Mesa y a los presidentes de los comités, las comisiones y el Grupo Preparatorio a que propongan con más frecuencia, siempre que sea factible y apropiado, pasar directamente al examen de los proyectos de decisión, a menos que los Estados Miembros pidan lo contrario;
- b) pedir al Comité Especial que, en consulta con la Secretaría, presente una propuesta relativa a la periodicidad del examen de los puntos del orden del día y la racionalización de los mecanismos de los informes de seguimiento con objeto de facilitar el tratamiento de los puntos durante el bienio, teniendo en cuenta las decisiones anteriores pertinentes del Consejo Ejecutivo;
- c) subrayar la necesidad de seguir mejorando el mecanismo de selección de los puntos que han de incluirse en el orden del día del Grupo Preparatorio a fin de reflejar su mandato, en particular por lo que respecta a las evaluaciones y las correspondientes recomendaciones sobre políticas y la planificación del futuro ciclo programático;
- d) proseguir en su 199ª reunión el examen de las propuestas relativas al calendario y el volumen de trabajo de sus reuniones para el bienio 2016-2017, teniendo en cuenta el debate al respecto celebrado en su 197ª reunión;
- e) incluir en el orden del día de la próxima reunión del Comité Especial un punto relativo a la organización de la Conferencia General, teniendo en cuenta la transición a un ciclo programático cuatrienal, con objeto de evaluar la 38ª reunión de la Conferencia General y entablar un diálogo sobre la preparación de las futuras reuniones intermedias de la Conferencia General en las que tendrá que aprobar solamente el presupuesto.

### **Aplicación de las propuestas**

9. Con arreglo a lo dispuesto en la decisión 197 EX/44 (párrafo 11), el Grupo Preparatorio y las reuniones de información entre la Directora General y el Consejo Ejecutivo se han suspendido a título experimental durante el bienio 2016-2017. Puesto que en esta decisión también se pide al Presidente del Consejo Ejecutivo que, en consulta con la Directora General, organice durante este periodo reuniones “intermedias” del Consejo (en principio seis veces al año), las propuestas anteriores relativas al calendario, orden del día y organización de los debates se examinarán en las reuniones intermedias. Entre estas propuestas figura la de pasar directamente al examen de los proyectos de decisión con más frecuencia, siempre que sea factible y apropiado, a menos que los Estados Miembros pidan lo contrario. Entre las cuestiones que se debatirán están también los puntos propuestos para los que no es necesario un debate, los puntos propuestos para los que no es necesario un debate sustantivo, y la presentación de posibles nuevos puntos al Consejo por los Estados Miembros. La necesidad de celebrar un debate sobre otros puntos dependerá del contenido del documento y el proyecto de decisión. A estas reuniones podrán asistir los Estados Miembros que formen parte del Consejo Ejecutivo, así como los que no sean miembros del Consejo Ejecutivo en calidad de observadores con mayores posibilidades de participación, y la Secretaría.

### **Decisión propuesta**

10. Habida cuenta de lo anterior, el Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Recordando sus decisiones 184 EX/17, 192 EX/16 (VII), 195 EX/5 (IV, E), 196 EX/5 (IV, C) y 197 EX/5 (IV, G),
2. Habiendo examinado el documento 199 EX/5 Parte II (A),
3. Toma nota de su contenido.

**B. Plan de publicación y distribución para el bienio**  
 (Aplicación de las decisiones 179 EX/31 (I) y 194 EX/5 (II, B))

---

1. En cumplimiento de la decisión 179 EX/31 (I), la Directora General somete al Consejo Ejecutivo en su 199ª reunión el presente informe sobre la aplicación de sus decisiones y la lista preliminar de publicaciones para el bienio 2016-2017.
2. El número de publicaciones propuestas se ha reducido en un 24% con respecto al bienio anterior. Para este Plan de publicaciones se proponen unos 288 títulos, mientras que se habían propuesto 376 en 2014-2015, 470 en 2012-2013 y 805 en 2010-2011. Esto supone que la Organización produce aproximadamente un tercio de lo que producía hace años, en tanto que la calidad ha mejorado debido al control sistemático de la pertinencia de las publicaciones para los programas y la audiencia, la coherencia editorial, los procesos de examen por homólogos, la igualdad de género y el potencial de divulgación.
3. El mayor número de propuestas (unos 168 títulos, esto es, el 58,3%) corresponde al Sector de Educación, seguido por el Sector de Ciencias Exactas y Naturales, con 38 títulos (13,2%). El Sector de Cultura propone 33 títulos (11,5%), el de Comunicación e Información 31 (10,8%) y el de Ciencias Sociales y Humanas 18 (6,2%).
4. Para el bienio 2016-2017, aproximadamente un 48% de las propuestas de publicaciones corresponde a la Sede, un 32% a oficinas fuera de la Sede y un 20% a institutos. El inglés sigue siendo con mucho la primera lengua de publicación en la mayoría de las publicaciones (más del 80% de los títulos está primero disponible en inglés, incluso si se prevén traducciones para más adelante). No obstante, gracias a la presión constante que ejerce el Consejo de Publicaciones, se ha registrado un aumento de las publicaciones en múltiples lenguas: en el bienio 2014-2015 aproximadamente el 68% de los títulos se publicó en más de una lengua.
5. El Consejo de Publicaciones fue creado el 9 de mayo de 2011 por la Directora General para orientar y fortalecer la actividad editorial en la Sede y fuera de ella. En el bienio 2014-2015, se reunió en un total de 23 ocasiones y examinó 271 propuestas, un 18% de las cuales o bien se rechazó o se devolvió a los sectores para que las revisaran y volvieran a presentar.
6. La lista preliminar de publicaciones para el bienio 2016-2017 puede consultarse en línea en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002436/243674M.pdf>.

**Decisión propuesta**

7. El Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Habiendo examinado el documento 199 EX/5 Parte II (B),
2. Toma nota de su contenido.

**C. Sostenibilidad del dispositivo actual fuera de la Sede en el marco del plan de gastos de 507 millones de dólares**

(Aplicación de la decisión 196 EX/5 (IV, B))

---

## **INTRODUCCIÓN**

1. En su 196ª reunión, el Consejo Ejecutivo adoptó la decisión 196 EX/5 (IV, B), en la que pidió a la Directora General que en su 199ª reunión le informara sobre los avances realizados en la reforma del dispositivo fuera de la Sede, con inclusión de un análisis de la sostenibilidad del dispositivo, sobre el estado de ejecución de los recursos del programa ordinario y sobre el nivel de movilización de fondos extrapresupuestarios. En el presente informe se analiza la sostenibilidad del dispositivo fuera de la Sede en el contexto del nuevo programa mundial para el desarrollo sostenible.

## **LA AGENDA 2030 Y LA PERTINENCIA DEL DISPOSITIVO FUERA DE LA SEDE**

2. La existencia de un dispositivo fuera de la Sede sólido y sostenible es fundamental para la misión de la UNESCO. La pertinencia y la intensidad de la labor de la UNESCO dependen de su presencia en el terreno y de su experiencia y su conocimiento de este. Como organización intergubernamental especializada con un mandato universal, la UNESCO otorga prioridad a la formulación de estrategias mundiales para responder a los problemas de alcance mundial. Esas estrategias solo pueden ser eficaces si responden a necesidades concretas y se basan en un conocimiento práctico de los planos regional y nacional. Las estrategias deben ejecutarse mediante actividades concretas que respondan a las necesidades específicas y a las realidades locales de los Estados Miembros y que se sustenten en una red sobre el terreno sostenible, eficiente, eficaz y con perspectiva de género. A ello se refería también una de las recomendaciones de la evaluación externa independiente de la UNESCO: “La UNESCO debería tener más en cuenta las necesidades y los recursos de los países y acercarse a los asociados nacionales para aumentar su pertinencia, eficacia e influencia”<sup>2</sup>.

3. El dispositivo fuera de la Sede adquiere mayor relevancia con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó en 2015. La UNESCO está decidida a adaptar su estrategia, sus programas y sus actividades a fin de apoyar a los Estados Miembros en la consecución eficaz y estructurada de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus metas correspondientes. La Agenda 2030 otorga preferencia al desarrollo y el protagonismo del nivel nacional, por lo que se debe realzar la prioridad de las intervenciones en ese nivel.

4. Todo ello influirá sobremanera en la preparación del proyecto de programa y presupuesto para 2018-2021 (39 C/5) y en su ejecución en los planos regional y nacional, con las siguientes estrategias sectoriales:

- a) **Gran Programa I - Educación:** la UNESCO está trabajando con todos los asociados teniendo en cuenta las orientaciones de las Naciones Unidas sobre la incorporación de los ODS a fin de llegar a un acuerdo común sobre el significado del ODS 4 y sentar las bases para contribuir a su consecución a partir del Marco de Acción Educación 2030. Para ello, mediante la celebración de consultas regionales, la UNESCO trabajará con

---

<sup>2</sup> Informe sobre la evaluación externa independiente de la UNESCO, 185 EX/18 (2010).



estructuras regionales bajo la coordinación de las oficinas regionales temáticas y en colaboración con las comisiones regionales de las Naciones Unidas. Con este fin, los grupos técnicos regionales, con el respaldo de las oficinas regionales temáticas, la Sede y los institutos, prestarán apoyo para hacer un inventario de las prioridades políticas nacionales y los ciclos de planificación con objeto de adecuar los planes nacionales del sector de la educación al ODS 4 y sus metas y ámbitos prioritarios; brindarán asistencia técnica a los Estados Miembros sobre la elaboración de indicadores, vinculando los indicadores mundiales y nacionales y determinando las necesidades en materia de estadísticas; propiciarán el desarrollo de las capacidades de planificación y gestión del sector de la educación de acuerdo con el ODS 4 y las prioridades nacionales; y facilitarán el ajuste o el desarrollo necesarios de los mecanismos regionales y nacionales de coordinación, alianzas, supervisión y seguimiento. En el plano nacional, la UNESCO respaldará las consultas y la labor técnica necesarias para que los países adecuen la coordinación, gestión y supervisión de sus planes del sector educativo al ODS 4. Asimismo, la Organización prestará apoyo para velar por la adecuación entre el ODS 4 y los demás ODS, especialmente a través de una participación activa en los procesos de los equipos de las Naciones Unidas en los países y del MANUD, de conformidad con las orientaciones generales para la consecución de todos los ODS.

- b) **Gran Programa II - Ciencias exactas y naturales:** la labor de la UNESCO en los planos nacional y regional se centrará en el ODS 6 (agua y saneamiento), el ODS 7 (energía), el ODS 9 (innovación), el ODS 13 (cambio climático), el ODS 15 (conservación de los ecosistemas terrestres) y, sobre todo, el ODS 17, relativo a los medios de ejecución, basados en la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) y el fortalecimiento de capacidades. Las actividades destinadas a la consecución de esos objetivos tendrán en cuenta las particularidades regionales y nacionales y los retos a los que se enfrentan los Estados Miembros. La función del dispositivo fuera de la Sede es fundamental para plasmar la Agenda 2030 en los niveles regional y nacional y adaptar los programas y el apoyo a las situaciones específicas de los Estados Miembros. Las oficinas regionales de ciencias definirán estrategias regionales a partir de su experiencia sobre el terreno. Al mismo tiempo, el Sector de Ciencias Exactas y Naturales está realizando un inventario de todas sus actividades relacionadas con el 38 C/5, incluidas las actividades sobre el terreno, a fin de adecuarlas a los ODS y sus metas.
- c) **Gran Programa III - Ciencias sociales y humanas:** la labor de la UNESCO en el plano nacional está definida en el objetivo estratégico 6 de la Estrategia a Plazo Medio (37 C/4), “Apoyar el desarrollo social inclusivo, fomentar el diálogo intercultural para el acercamiento de las culturas y promover principios éticos”, y concuerda con la Agenda 2030 especialmente en relación con las metas 6 y 7 del ODS 16<sup>3</sup>. Las actividades en este ámbito reflejan los fuertes vínculos entre el ODS 16 y otros objetivos, como los de la educación inclusiva (ODS 4), la garantía de una vida sana (ODS 3), lograr que las ciudades sean inclusivas (ODS 11), la adaptación al cambio climático (ODS 13) y la consecución de la igualdad de género (ODS 5). El dispositivo fuera de la Sede es fundamental para aplicar el conocimiento y los valores en el diálogo con los interesados nacionales a fin de capacitar a cada sociedad para comprender los

---

<sup>3</sup>

Meta 16.6: Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas; meta 16.7: Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.

desafíos a los que se enfrenta y transformarse en consecuencia. Las actividades sobre el terreno tendrán por objeto revitalizar los planteamientos, las alianzas y los resultados en el plano nacional y aplicar el conocimiento y los valores en el diálogo con los interesados de la UNESCO, así como fomentar un estrecho vínculo entre la investigación en ciencias sociales y humanidades y su aplicación a problemas sociales concretos, en el marco de las prioridades políticas nacionales. Se hace especial hincapié en la participación de los jóvenes en la transformación social. Asimismo, la UNESCO lleva a cabo actividades de apoyo técnico y fortalecimiento de capacidades para la formulación de políticas de modo participativo e inclusivo tanto en los países como en las ciudades, otorgando gran importancia a la prospectiva; para el refuerzo de las instituciones a fin de promover los principios éticos; y para la educación física y el deporte como factores del desarrollo social inclusivo.

- d) **Gran Programa IV - Cultura:** el dispositivo fuera de la Sede será fundamental para mejorar la base de conocimientos sobre la consecución de los principales objetivos de la Agenda 2030 relacionados con la cultura, que se recogen dentro de nueve ODS, relativos a la educación, el medio ambiente, el crecimiento económico y las modalidades de consumo y producción sostenibles, las ciudades sostenibles, las sociedades pacíficas e inclusivas y la seguridad alimentaria. En particular, una de las metas de la Agenda 2030, dentro del ODS relativo a las ciudades sostenibles, está dedicada íntegramente a la protección y la salvaguardia del patrimonio cultural y natural (11.4), ámbito en el que la UNESCO tiene una responsabilidad específica de rendición de cuentas. Otra de las metas (16.4), dentro del ODS 16, se refiere a la recuperación y devolución de los activos robados, lo que abre una vía importante para la labor de la UNESCO en relación con la prevención del tráfico ilícito de bienes culturales, asunto de especial relevancia habida cuenta de que la Organización está llamada a desempeñar un papel más profundo en respuesta a la multiplicación de los conflictos y el marcado incremento de esas actividades. Aprovechando la larga experiencia que atesora la UNESCO y su sólida arquitectura normativa en la esfera de la cultura, el dispositivo fuera de la Sede ofrecerá a los Estados Miembros recomendaciones en materia de políticas para la ejecución de la Agenda. Además, el dispositivo fuera de la Sede tendrá una contribución decisiva para la rendición de cuentas de la Organización sobre la consecución de los objetivos de la Agenda relacionados con la cultura, especialmente gracias a la mejora de la gestión interna del conocimiento a fin de poner de relieve el logro de resultados sobre el terreno en la esfera de la cultura.
- e) **Gran Programa V - Comunicación e información:** el acceso a la información y las libertades fundamentales son de vital importancia para la consecución de los ODS y concuerdan con el mandato del Gran Programa V. La red de oficinas fuera de la Sede será fundamental para la ejecución estratégica del Gran Programa V en relación con los ODS 4, 5, 8, 9 y 16. La colaboración en este ámbito será necesaria para fortalecer las relaciones con las comisiones nacionales, las universidades, las cátedras UNESCO, los centros de categoría 2 y otros asociados. Por medio de la celebración de reuniones informativas con las oficinas sobre el terreno y la gestión y la labor técnica en materia de comunicación e información, el Sector de Comunicación e Información seguirá afinando las estrategias nacionales y regionales, que se centrarán en la promoción de la libertad de expresión y la construcción de unas sociedades del conocimiento. Esta relación será también de utilidad para perfeccionar la estrategia de obtención de fondos del Sector y la búsqueda de nuevos asociados y donantes. Teniendo en cuenta que la labor sobre el terreno contribuye a la colaboración

intersectorial, el Sector seguirá organizando reuniones de coordinación a fin de poner de relieve las mejores prácticas y promover la colaboración entre las oficinas fuera de la Sede.

## LA SITUACIÓN DEL DISPOSITIVO FUERA DE LA SEDE

5. Consciente de la importancia de su presencia sobre el terreno, la UNESCO ha venido adaptando continuamente su sistema descentralizado. Una medida importante fue el análisis de sus operaciones sobre el terreno en el marco de una reforma global que culminó en 2009 en un examen sustancial de su estrategia de descentralización<sup>4</sup>. Ello condujo a la aprobación por la Conferencia General, en su 36ª reunión, de la reforma global del dispositivo fuera de la Sede, con tres objetivos principales: i) mejorar la calidad y la eficiencia de la prestación de servicios a los Estados Miembros; ii) asegurar una presencia más flexible y visible en los planos regional y nacional; y iii) contribuir a mejorar la coherencia del sistema de las Naciones Unidas.

6. Los esfuerzos de reforma actuales se ven profundamente comprometidos por la precaria situación presupuestaria que desde 2011 viene afectando a la labor de la Organización, lo cual pone en cuestión la sostenibilidad del dispositivo fuera de la Sede. Esta situación no solamente abocó a limitar el alcance geográfico de la reforma del dispositivo a una región, África, y a detener la aplicación de la reforma en las otras regiones, con la consiguiente existencia de dos estructuras paralelas sobre el terreno, sino que, además, complicó la tarea de garantizar la sostenibilidad del dispositivo fuera de la Sede en su conjunto.

### La presencia actual sobre el terreno

7. Actualmente, la UNESCO cuenta con 53 oficinas fuera de la Sede (incluidas cuatro oficinas de enlace), frente a las 74 que había en 2001 (incluidas cuatro oficinas de enlace). En el anexo III figura una lista actualizada de las oficinas sobre el terreno, con indicación de su cobertura geográfica. La comparación con la presencia en el terreno de otros organismos especializados, fondos y programas de las Naciones Unidas (anexo IV) muestra el tamaño relativamente reducido del dispositivo fuera de la Sede de la UNESCO.

8. Con la excepción de la región de África, la estructura sobre el terreno corresponde a la anterior estrategia de descentralización y al plan de acción para su aplicación, basados en un planteamiento en tres niveles aprobado por el Consejo Ejecutivo en 2000-2001. Ese planteamiento consiste en unas oficinas multipaís, cada una de las cuales atiende a un número razonable de Estados Miembros en todas las esferas de competencia de la UNESCO, respaldadas por oficinas regionales temáticas y apoyadas por diversas oficinas nacionales establecidas en función de criterios específicos de eficiencia aprobados por la Conferencia General (países del E-9, países en transición y países en situaciones de conflicto o posteriores a conflictos). Las oficinas multipaís fueron concebidas como plataformas principales para la ejecución del programa que prestan apoyo a planteamientos subregionales y a las actividades llevadas a cabo en el plano nacional. Los directores de las oficinas multipaís desempeñan funciones de representación en todos los Estados Miembros atendidos por sus respectivas oficinas multipaís. Las oficinas nacionales se ocupan de las actividades de alcance nacional y de las funciones de representación en el Estado Miembro. Las oficinas regionales temáticas fueron ideadas como fuentes de apoyo y conocimientos especializados sectoriales y asumen responsabilidades de concepción y de supervisión en los programas de alcance regional que se ejecutan a través de las oficinas multipaís. Este planteamiento en tres niveles adolece de una serie de carencias en materia de

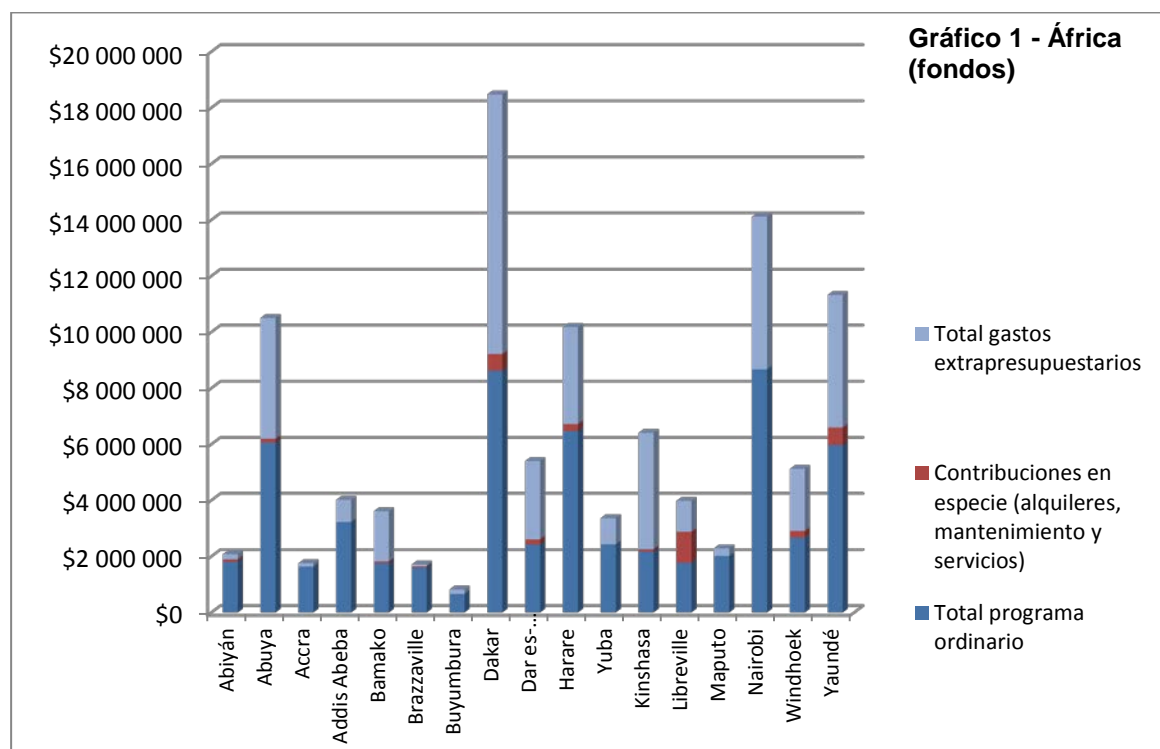
---

<sup>4</sup>

rendición de cuentas y de una falta de claridad en cuanto a los mandatos de las oficinas multipaís y las funciones y el alcance operacional de las oficinas regionales temáticas, tal como se ha señalado también en varios informes del Auditor Externo.

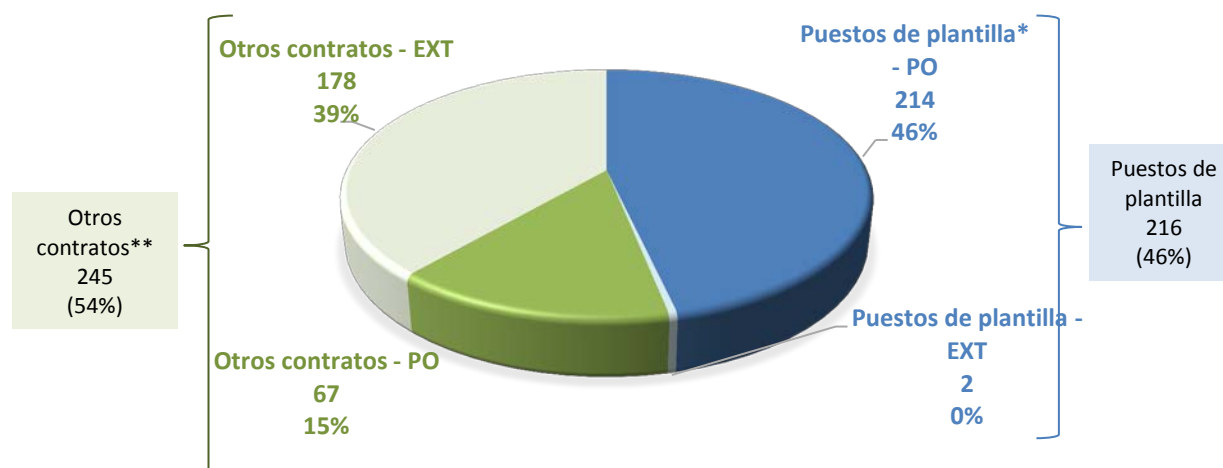
## África

9. A raíz de la reforma del dispositivo fuera de la Sede en África existen cinco oficinas regionales multisectoriales, situadas en Dakar, Harare, Abuya, Nairobi y Yaundé, que se encargan de supervisar y coordinar la concepción, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los programas, así como la rendición de cuentas al respecto, en colaboración con la Sede y las oficinas nacionales. Desempeñan también una función más amplia en materia de análisis estratégico y formulación de políticas. Las 11 oficinas nacionales, bajo la autoridad y la supervisión técnica de las oficinas regionales multisectoriales, tienen la misión de mejorar el apoyo de la UNESCO a las prioridades de desarrollo de los países y son responsables de la elaboración y la ejecución de los programas de la UNESCO, incluida la rendición de cuentas al respecto. La oficina nacional de Addis Abeba, además, tiene el mandato de actuar como oficina de enlace con la Unión Africana y la Comisión Económica para África de las Naciones Unidas. El total de los fondos disponibles para las oficinas sobre el terreno en África en 2014-2015 (incluyendo el presupuesto descentralizado del programa ordinario, los recursos (gastos) extrapresupuestarios y las contribuciones en especie) supone el 23% del total de los fondos descentralizados, y su desglose figura en el gráfico 1. Las cinco oficinas regionales multisectoriales disponen de los mayores niveles de descentralización financiera, conforme a la estrategia de descentralización de los fondos aplicada por los sectores del programa y de acuerdo con su mayor capacidad de dotación de personal, que permite una movilización de fondos más eficaz hacia las prioridades principales de las distintas áreas de la Agenda 2030. También se están estudiando nuevas oportunidades en relación con programas de autobeneficio.



10. En el gráfico 2 se muestra la dotación de personal total a finales de diciembre de 2015, que incluye, por una parte, los puestos de plantilla financiados con cargo al presupuesto ordinario y con fondos extrapresupuestarios<sup>5</sup>, y, por otra, bajo la categoría genérica de “Otros contratos”, los contratos de personal de proyectos, los contratos temporales, los funcionarios subalternos del cuadro orgánico, las adscripciones y los contratos de servicios financiados con cargo al presupuesto ordinario y con fondos extrapresupuestarios.

**Gráfico 2 - África (personal)**

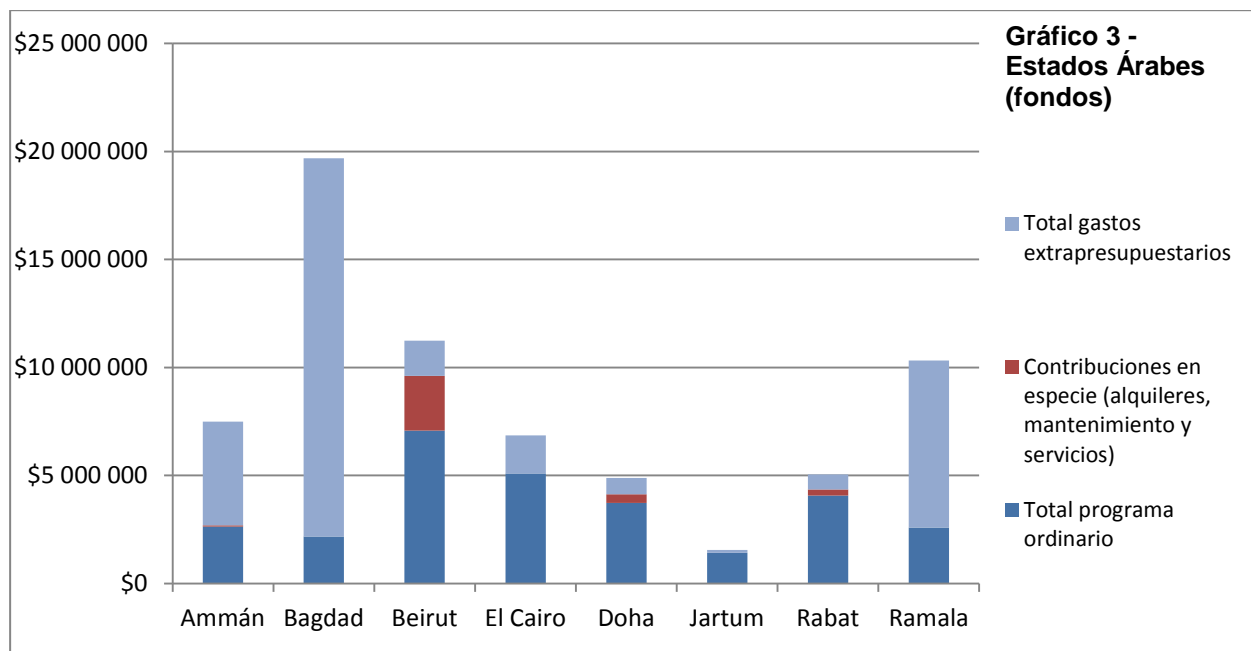


## Estados Árabes

11. La estructura del dispositivo fuera de la Sede en los Estados Árabes consta de cuatro oficinas multipaís, dos de las cuales desempeñan también la función de oficinas regionales temáticas (la Oficina Regional de Educación de Beirut y la Oficina Regional de Ciencia de El Cairo), y cuatro oficinas nacionales. La proporción de fondos descentralizados para estas oficinas supone el 15% del total de los fondos descentralizados y es proporcional a las dimensiones del dispositivo en la región; su desglose figura en el gráfico 3. El mayor volumen de fondos descentralizados se administra en tres oficinas (Bagdad, Ramala y Ammán). La financiación extrapresupuestaria sigue unas tendencias ascendentes debido a la situación de conflicto y desplazamiento de población en la región. En el reciente llamamiento sobre Siria, gran parte de la financiación se destinó a los niños de la zona de conflicto sin escolarizar.

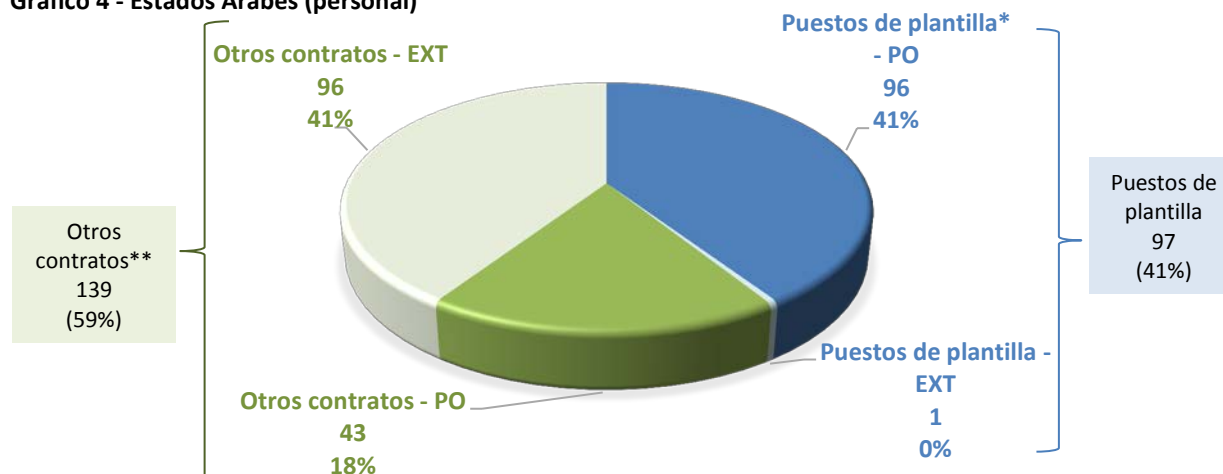
<sup>5</sup>

Entre ellos se incluían también los puestos locales fuera de la Sede (NO/G) financiados con fondos de emergencia y que se consideran temporales a efectos administrativos. Posteriormente, la mayoría de esos puestos han sido convertidos en puestos de plantilla en el 38 C/5.



12. La mayor ratio de personal con cargo al presupuesto ordinario respecto al personal con cargo a fondos extrapresupuestarios en esta región se debe principalmente a la amplia labor de emergencia que se lleva a cabo en Bagdad y Ramala. En el gráfico 4 se muestra la dotación de personal total a finales de diciembre de 2015, que incluye, por una parte, los puestos de plantilla financiados con cargo al presupuesto ordinario y con fondos extrapresupuestarios<sup>6</sup>, y, por otra, bajo la categoría genérica de “Otros contratos”, los contratos de personal de proyectos, los contratos temporales, los funcionarios subalternos del cuadro orgánico, las adscripciones y los contratos de servicios financiados con cargo al presupuesto ordinario y con fondos extrapresupuestarios.

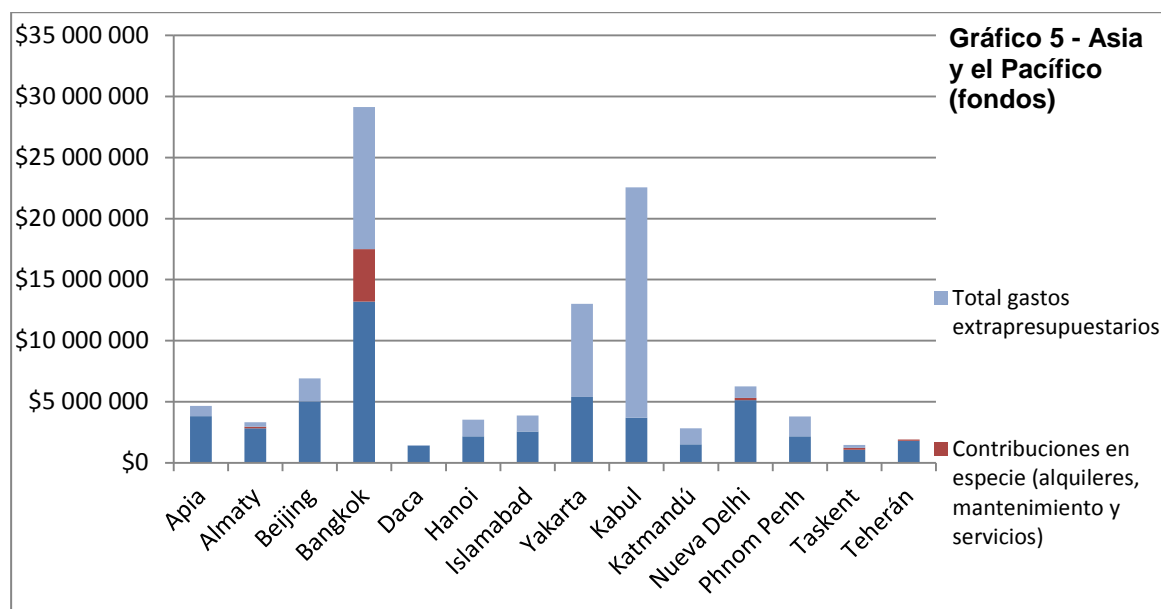
**Gráfico 4 - Estados Árabes (personal)**



<sup>6</sup> Entre ellos se incluían también los puestos locales fuera de la Sede (NO/G) financiados con fondos de emergencia y que se consideraran temporales a efectos administrativos. Posteriormente, la mayoría de esos puestos han sido convertidos en puestos de plantilla en el 38 C/5.

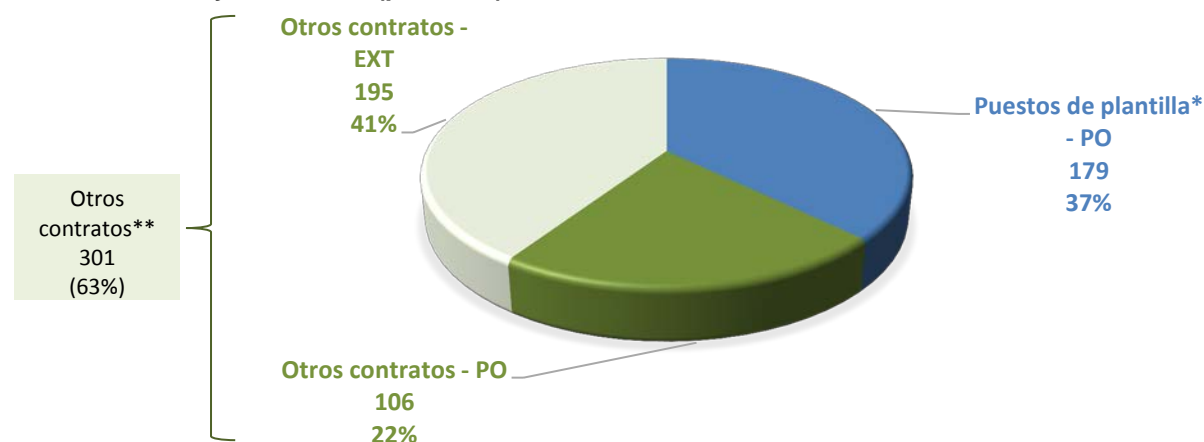
## Asia y el Pacífico

13. El dispositivo fuera de la Sede en Asia y el Pacífico está compuesto por siete oficinas multipaís (dos de ellas, las de Bangkok y Yakarta, con funciones de oficina regional) y siete oficinas nacionales. Los fondos descentralizados para la región suponen el 23% del total de los fondos descentralizados, y su distribución se muestra en el gráfico 5. Las dos oficinas de la región con mayor financiación son la de Bangkok, debido a su importante misión de coordinación regional en materia de educación, y la de Kabul, con un gran volumen de movilización de recursos extrapresupuestarios. Para la ejecución de la Agenda 2030 en esta región será necesario centrarse más en la reducción del riesgo de desastres, el cambio climático y los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID), y las oficinas sobre el terreno de la UNESCO están en una posición idónea para brindar apoyo al respecto.



14. En el gráfico 6 se muestra la dotación de personal total a finales de diciembre de 2015, que incluye, por una parte, los puestos de plantilla financiados con cargo al presupuesto ordinario y con fondos extrapresupuestarios<sup>7</sup>, y, por otra, bajo la categoría genérica de “Otros contratos”, los contratos de personal de proyectos, los contratos temporales, los funcionarios subalternos del cuadro orgánico, las adscripciones y los contratos de servicios financiados con cargo al presupuesto ordinario y con fondos extrapresupuestarios.

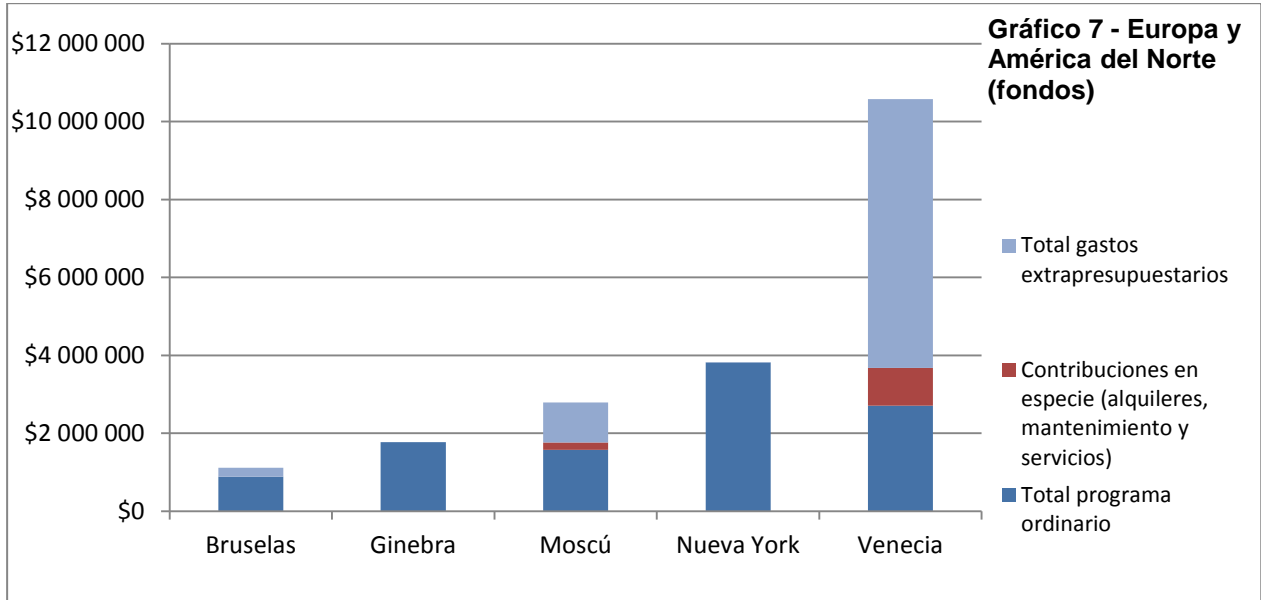
<sup>7</sup> Entre ellos se incluían también los puestos locales fuera de la Sede (NO/G) financiados con fondos de emergencia y que se consideran temporales a efectos administrativos. Posteriormente, la mayoría de esos puestos han sido convertidos en puestos de plantilla en el 38 C/5.

**Gráfico 6 - Asia y el Pacífico (personal)**

### Europa y América del Norte

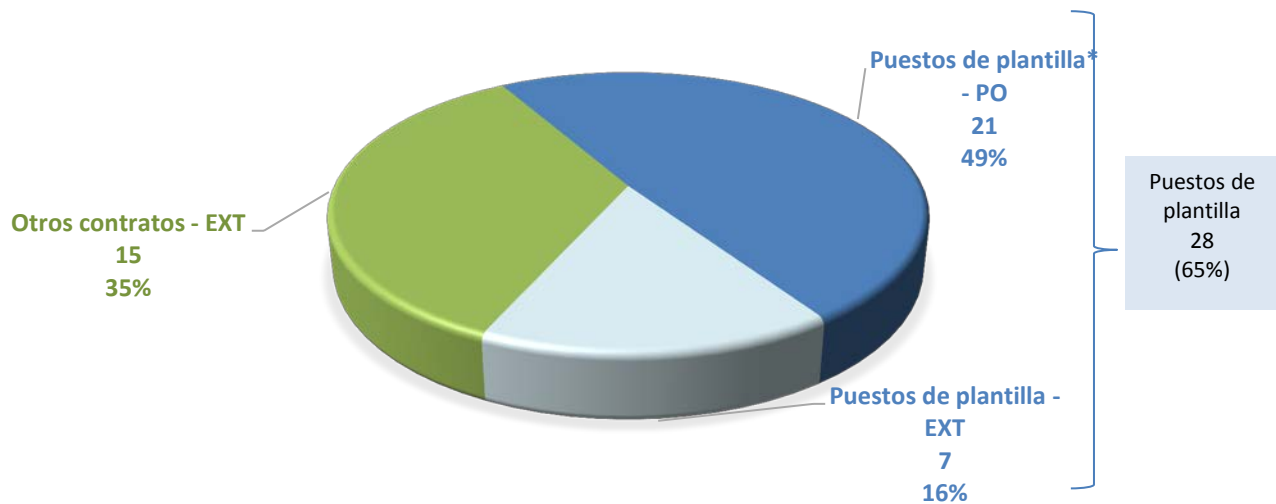
15. Con el cierre de la oficina de Moscú en septiembre de 2015, el dispositivo fuera de la Sede en Europa y América del Norte se limita a una Oficina Regional de Ciencia y Cultura para Europa, que, según la estrategia de descentralización de 2000-2001, tiene el mandato de ofrecer apoyo y conocimientos sectoriales y elaborar estrategias y políticas regionales, sin funciones de representación en los países de la región. Las otras tres entidades sobre el terreno de la región son las oficinas de enlace de Ginebra, Bruselas y Nueva York. El volumen de fondos descentralizados de la región supone el 5% del total de fondos asignados al dispositivo fuera de la Sede (el gráfico 7 ilustra la distribución de esos fondos por oficina). Esta proporción se explica por la progresiva reducción de las actividades de ejecución del programa y movilización de recursos a raíz del cierre de la oficina de Moscú, así como por el tipo de trabajo que llevan a cabo las oficinas de enlace, cuya misión principal no se centra en la ejecución del programa o la movilización de fondos, sino en las funciones de representación, la promoción y el establecimiento de alianzas. Por ello, la mayor parte de los fondos descentralizados son administrados por la única oficina orientada a la ejecución del programa, la de Venecia.





16. En el gráfico 8 se muestra la dotación de personal total a finales de diciembre de 2015, que incluye, por una parte, los puestos de plantilla financiados con cargo al presupuesto ordinario y con fondos extrapresupuestarios<sup>8</sup>, y, por otra, bajo la categoría genérica de “Otros contratos”, los contratos de personal de proyectos, los contratos temporales, los funcionarios subalternos del cuadro orgánico, las adscripciones y los contratos de servicios financiados con cargo al presupuesto ordinario y con fondos extrapresupuestarios.

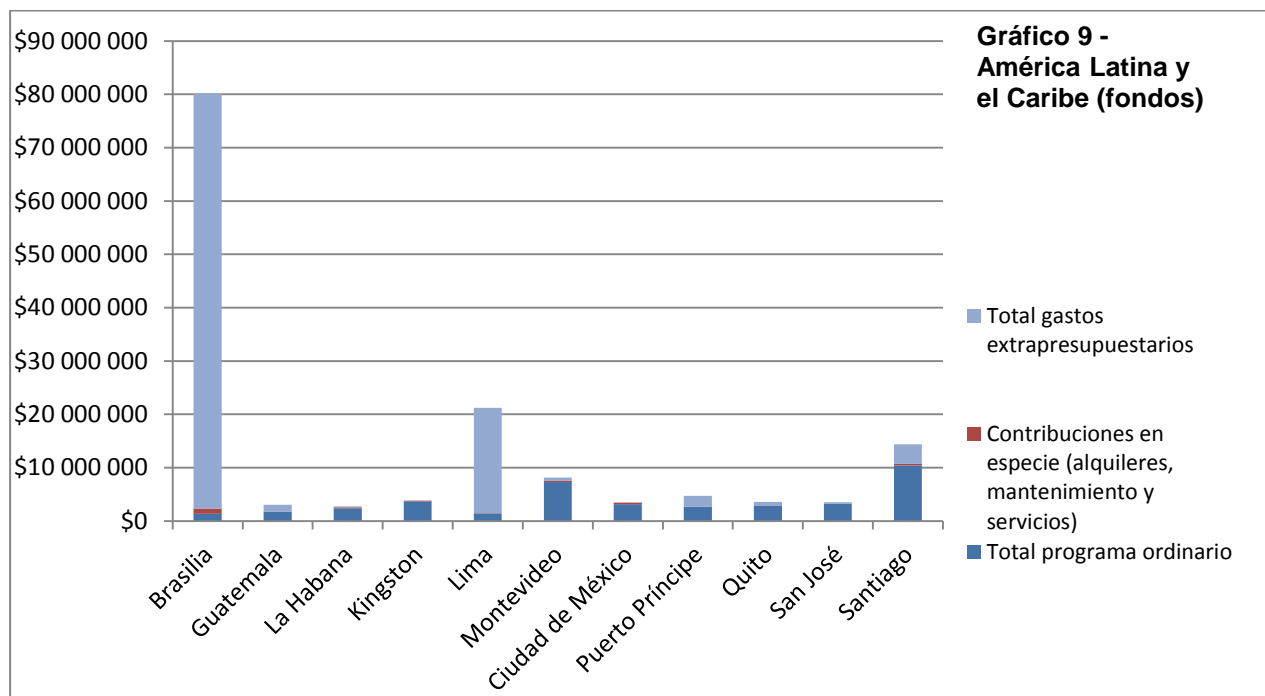
**Gráfico 8 - Europa y América del Norte (personal)**



<sup>8</sup> Entre ellos se incluían también los puestos locales fuera de la Sede (NO/G) financiados con fondos de emergencia y que se consideran temporales a efectos administrativos. Posteriormente, la mayoría de esos puestos han sido convertidos en puestos de plantilla en el 38 C/5.

## América Latina y el Caribe

17. El dispositivo fuera de la Sede en América Latina y el Caribe está constituido por cinco oficinas multipaís y seis oficinas nacionales. Las tres oficinas regionales temáticas funcionan bien como oficinas multipaís (la de La Habana, como Oficina Regional de Cultura, y la de Montevideo, como Oficina Regional de Ciencia), bien como oficina nacional (la de Santiago, como Oficina Regional de Educación). Los fondos descentralizados para la región suponen el 33% del total de los fondos disponibles para el dispositivo fuera de la Sede. Este porcentaje se debe principalmente al volumen de gastos con cargo a recursos extrapresupuestarios (incluidos los fondos de autobeneficio), ejecutados en particular por las oficinas de Brasilia y Lima (gráfico 9).

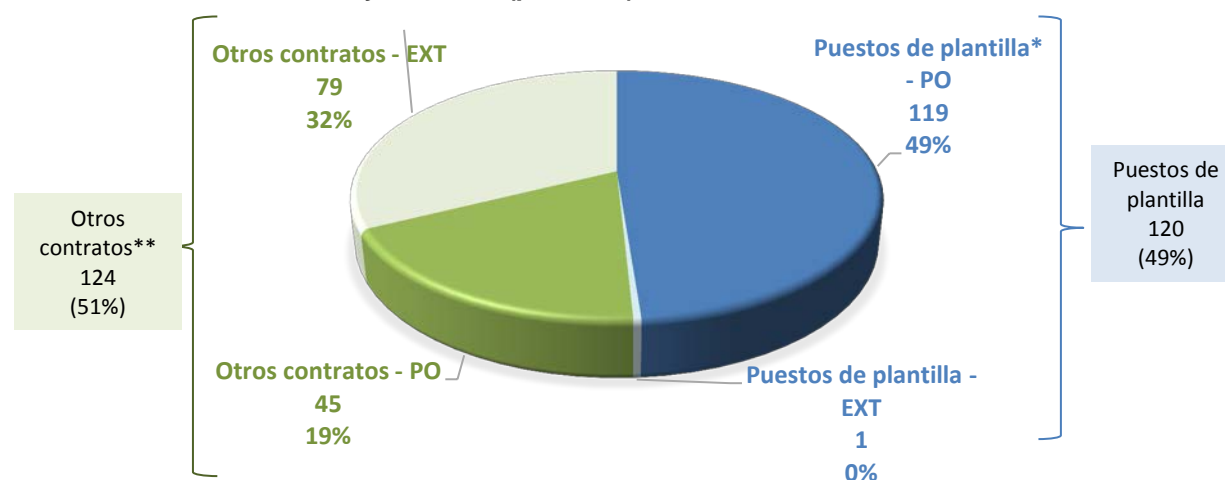


18. En el gráfico 10 se muestra la dotación de personal total a finales de diciembre de 2015, que incluye, por una parte, los puestos de plantilla financiados con cargo al presupuesto ordinario y con fondos extrapresupuestarios<sup>9</sup>, y, por otra, bajo la categoría genérica de “Otros contratos”, los contratos de personal de proyectos, los contratos temporales, los funcionarios subalternos del cuadro orgánico, las adscripciones y los contratos de servicios financiados con cargo al presupuesto ordinario y con fondos extrapresupuestarios.

<sup>9</sup>

Entre ellos se incluían también los puestos locales fuera de la Sede (NO/G) financiados con fondos de emergencia y que se consideran temporales a efectos administrativos. Posteriormente, la mayoría de esos puestos han sido convertidos en puestos de plantilla en el 38 C/5.

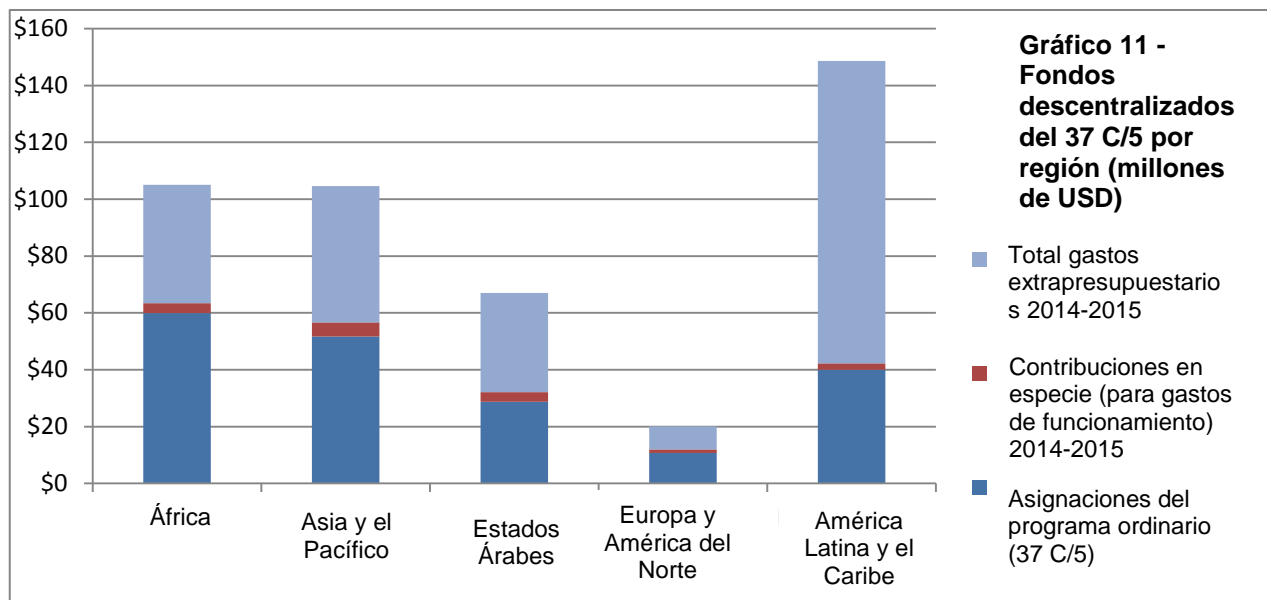
Gráfico 10 - América Latina y el Caribe (personal)



### Uso de recursos del programa ordinario y movilización de recursos extrapresupuestarios

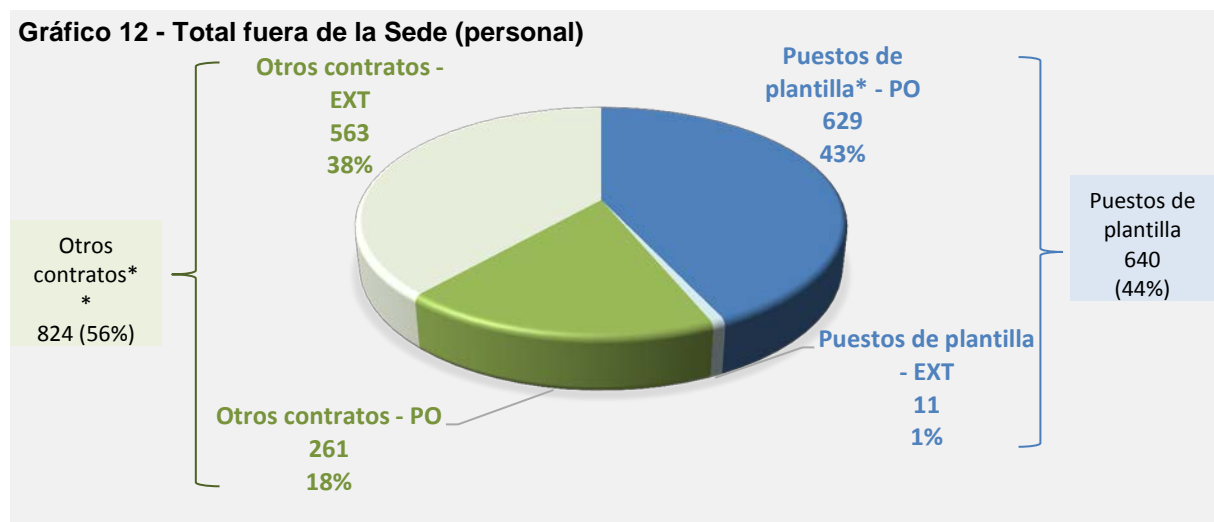
19. El monto total de los fondos disponibles para las oficinas fuera de la Sede en 2014-2015 (incluyendo el presupuesto descentralizado del programa ordinario, los recursos (gastos) extrapresupuestarios y las contribuciones en especie) ascendió a 445.547.395 dólares estadounidenses. Este total se desglosa como sigue:

Importe (USD)	Porcentaje del total	Origen	Tipo de presupuesto
191.232.376	43%	Asignaciones del programa ordinario	Presupuesto para las actividades del programa Gastos de los puestos de plantilla (personal del programa, de dirección y de administración) Gastos de gestión y seguridad de las oficinas
239.383.000	54%	Gastos extrapresupuestarios descentralizados	Fondos extrapresupuestarios
14.932.019	3%	Contribuciones directas en especie para gastos de funcionamiento de las oficinas fuera de la Sede (alquileres, mantenimiento, servicios)	Fondos extrapresupuestarios



20. Los datos relativos al uso de recursos del programa ordinario y la movilización de recursos extrapresupuestarios por países y por regiones figuran en el gráfico 11 y en el anexo I. En el documento 199/EX/4 Parte II se pueden encontrar datos adicionales.

21. En el gráfico 12 y en el anexo II se muestra la dotación de personal total a finales de diciembre de 2015, que incluye, por una parte, los puestos de plantilla financiados con cargo al presupuesto ordinario y con fondos extrapresupuestarios<sup>10</sup>, y, por otra, bajo la categoría genérica de “Otros contratos”, los contratos de personal de proyectos, los contratos temporales, los funcionarios subalternos del cuadro orgánico, las adscripciones y los contratos de servicios financiados con cargo al presupuesto ordinario y con fondos extrapresupuestarios.



<sup>10</sup> Entre ellos se incluían también los puestos locales fuera de la Sede (NO/G) financiados con fondos de emergencia y que se consideraran temporales a efectos administrativos. Posteriormente, la mayoría de esos puestos han sido convertidos en puestos de plantilla en el 38 C/5.

22. El índice de ejecución de los recursos del programa ordinario (gestión de las oficinas fuera de la Sede, gastos de seguridad —incluidas las contribuciones al presupuesto conjunto de seguridad en el terreno de las Naciones Unidas— y presupuesto para actividades del programa) es del 98,6%.

23. Entre los gastos de personal se incluyen los del personal de los sectores del programa, cuya responsabilidad principal es brindar asesoramiento técnico a los Estados Miembros en relación con alguna de las funciones programáticas básicas de la Organización, así como la gestión general y los puestos administrativos.

24. A raíz del examen de la capacidad de ejecución del programa de las oficinas fuera de la Sede y de su dotación de personal, a principios de 2014, en las estructuras de personal de 2014-15 se incluyeron 34 puestos temporales de auxiliares del programa a fin de velar por la eficacia y la sostenibilidad de la ejecución del programa. Esos puestos se han mantenido en 2016-17 como puestos de plazo fijo.

25. Las oficinas sobre el terreno han conseguido movilizar recursos extrapresupuestarios para complementar y, en ciertos casos, también para incrementar las asignaciones con cargo al programa ordinario. Ello se debe en gran medida a la percepción que se tiene sobre su capacidad para producir resultados en áreas programáticas clave que se corresponden con las necesidades de los Estados Miembros y con los intereses de los donantes. Como media, las oficinas fuera de la Sede gastan 1,33 dólares de recursos extrapresupuestarios por cada dólar asignado con cargo al programa ordinario. Asia y el Pacífico, los Estados Árabes y América Latina y el Caribe ejecutan más gastos de recursos extrapresupuestarios que del programa ordinario.

26. Asimismo, se considera que el incremento de la descentralización de los fondos tendrá un efecto positivo en la eficacia y la sostenibilidad del dispositivo fuera de la Sede. En África, la tendencia general ha consistido en asignar fondos a las cinco oficinas regionales multisectoriales, que, a su vez, los asignaban a las oficinas nacionales bajo su responsabilidad. En general, el Sector de Educación asignaba fondos a sus tres oficinas regionales temáticas, que, a su vez, descentralizaban los fondos a las oficinas multipaís y/o a las oficinas nacionales. De modo similar, el Sector de Ciencias Exactas y Naturales asignaba fondos a sus cuatro oficinas regionales temáticas y posteriormente a las oficinas con presencia de personal internacional del sector. Los sectores de Ciencias Sociales y Humanas, Cultura y Comunicación e Información asignaban los fondos de acuerdo con las estrategias y planes de trabajo regionales.

## **PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES**

### Problemas

27. Se han detectado una serie de problemas a los que se enfrenta el dispositivo fuera de la Sede de la UNESCO, incluidos los que figuran en el examen realizado por la Sección de Evaluación del Servicio de Supervisión Interna (IOS) de la UNESCO, “Enseñanzas extraídas de la reforma de las oficinas fuera de la Sede de la UNESCO en África” (septiembre de 2015), así como en los informes del Auditor Externo de la UNESCO que se presentan al Consejo Ejecutivo en su 199ª reunión, el “Informe de auditoría sobre la reforma del dispositivo fuera de la Sede de la UNESCO” (diciembre de 2015) y el “Informe de síntesis de las auditorías de las oficinas fuera de la Sede (2011-2015)”. En el anexo V figuran las principales enseñanzas y consideraciones estratégicas del mencionado informe del IOS.

28. Varios de los problemas detectados en las evaluaciones mencionadas pueden aplicarse a todo el dispositivo fuera de la Sede, y son, entre otros, los siguientes:

- a) La necesidad de mejorar la concentración del programa teniendo en cuenta los recursos financieros limitados y las necesidades nacionales en relación con la Agenda 2030; la falta de financiación para el fortalecimiento de capacidades, en particular por lo que respecta a la movilización de recursos, las nuevas áreas programáticas y la gestión basada en los resultados.
- b) Las capacidades reducidas en los planos central o regional para orientar, apoyar y supervisar el dispositivo fuera de la Sede a raíz de la crisis financiera y la supresión de la oficina encargada del apoyo fuera de la Sede, lo cual ha afectado a los marcos operacionales.
- c) Una masa crítica insuficiente en importantes áreas de conocimiento, así como una presencia desigual de personal con antigüedad y personal internacional tanto en las oficinas nacionales como en las regionales.
- d) El uso de contratos temporales, que acarrea riesgos de alta rotación de personal y lagunas de capacidad y plantea problemas de gestión.
- e) Una inversión desigual en países en situación de crisis y de transición, en particular en la región de África.
- f) Un presupuesto ordinario para actividades reducido, que no está suficientemente complementado por fondos extrapresupuestarios en la mayoría de las oficinas fuera de la Sede.
- g) Un conocimiento especializado insuficiente en áreas que están en evolución, como las cuestiones transversales, la obtención de fondos, el seguimiento y la evaluación y la gestión de proyectos.
- h) La presencia de otros agentes que trabajan en las mismas áreas que la UNESCO pero con más recursos.
- i) Una capacidad limitada para participar con eficiencia y eficacia en los diversos procesos de las Naciones Unidas, como los MANUD, especialmente en lugares donde no hay presencia de la UNESCO sobre el terreno.
- j) Unas estrategias de comunicación y gestión del conocimiento deficientes.

29. Estos problemas deberán ser abordados de modo prioritario a fin de no poner en entredicho la capacidad de la UNESCO para desempeñar la función que le corresponde en la Agenda 2030. En los próximos años, la función del dispositivo fuera de la Sede de la UNESCO será decisiva para ayudar a los Estados Miembros en la ejecución de la Agenda 2030 y la consecución de sus ambiciosos objetivos. La nueva agenda internacional, que se basa en la premisa del protagonismo y el liderazgo de los países, requerirá, por parte de la UNESCO, el compromiso de contar con una red sobre el terreno flexible, competente y resiliente que sea capaz de brindar unos servicios de calidad a los Estados Miembros y trabajar en estrecha colaboración con su amplio abanico de asociados, incluidos los del sistema de las Naciones Unidas en el nivel nacional. Para respaldar la Agenda 2030, la UNESCO deberá mantener una presencia y una actividad significativas en los

planos regional y nacional que permitan prestar el apoyo pertinente en materia normativa y política, facilitar el correspondiente desarrollo de capacidades y fomentar y supervisar tendencias en sus áreas de especialización.

### Oportunidades

30. En recientes evaluaciones (como la “Evaluación de la Enseñanza y Formación Técnica y Profesional”) y entrevistas con partes interesadas durante el estudio “Enseñanzas extraídas de la reforma de las oficinas fuera de la Sede de la UNESCO en África” se han obtenido observaciones positivas sobre la capacidad de la UNESCO para llevar a cabo una programación de calidad en el terreno. En esas evaluaciones, si bien se han puesto de manifiesto las capacidades limitadas actuales, se han señalado también una serie de puntos fuertes de la UNESCO sobre el terreno: su mandato universal; su liderazgo normativo reconocido en distintos ámbitos; el reconocimiento de la UNESCO como un asociado de confianza; las excelentes relaciones de trabajo con los asociados gubernamentales; y la capacidad de la Organización para aprovechar una amplia red de conocimientos especializados. Sin duda, existen más oportunidades para gestionar mejor las alianzas y las redes de la UNESCO y movilizar más conocimientos especializados. Durante la evaluación de la reforma del dispositivo fuera de la Sede en África, todos los organismos de las Naciones Unidas entrevistados indicaron que acogerían con agrado una mayor participación de la UNESCO en el plano nacional, y algunos organismos mostraron su interés por que se incrementara la labor conjunta sobre el terreno. Los nuevos datos de África confirman que el mayor esfuerzo por movilizar recursos y fomentar alianzas está empezando a dar frutos.

31. La actualización y la renegociación del apoyo de los países anfitriones también ha arrojado resultados positivos. En este sentido, si un mayor número de gobiernos anfitriones reforzaran su contribución a la presencia de la UNESCO sobre el terreno —por ejemplo, mediante contribuciones en especie, la financiación de locales de oficinas o de puestos de personal nacional—, habría una repercusión positiva para el costo de las operaciones sobre el terreno. También existen nuevas oportunidades de autobeneficio, que podrían constituir un modelo interesante para la presencia de la UNESCO en países de ingresos medios con necesidades específicas. Teniendo en cuenta los resultados de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo de Addis Abeba, podrían surgir futuras oportunidades de movilización de recursos en el plano nacional, donde la colaboración estrecha con asociados gubernamentales y con las comisiones nacionales podría suponer una ventaja.

32. Ante la crisis financiera y también a raíz de las auditorías y evaluaciones, en el pasado reciente se han aprovechado varias oportunidades de cambio para abordar algunos de esos problemas, entre ellas las siguientes:

- a) Consolidación. En lugares que albergan más de una entidad de la UNESCO (ya sean dos oficinas sobre el terreno, como la oficina de Ammán y la oficina de Ammán para el Iraq, o una oficina sobre el terreno y un instituto de categoría 1, como la oficina de Nueva Delhi y el Instituto Mahatma Gandhi de Educación para la Paz y el Desarrollo Sostenible (IMGEP) o la oficina de Addis Abeba y el Instituto Internacional de la UNESCO para el Fortalecimiento de Capacidades en África (IICBA)), se han establecido estructuras administrativas conjuntas con objeto de reducir los recursos y optimizar las funciones.

- b) Mejora de la rendición de cuentas. Entre febrero y marzo de 2016 se está llevando a cabo la primera evaluación general de la actuación de todos los directores y jefes de oficinas fuera de la Sede, en relación con el bienio 2014-2015. Su rendimiento se valora de acuerdo con unos objetivos claros y unos indicadores de resultados coherentes, que se centran en sus principales ámbitos de responsabilidad, a saber: liderazgo y gestión en las áreas del programa de la UNESCO, gestión de los recursos humanos, gestión de los activos y recursos financieros, movilización de fondos extrapresupuestarios, integración de la labor de la UNESCO en las iniciativas del sistema de las Naciones Unidas y gestión de las relaciones exteriores y establecimiento de alianzas. Esos indicadores fueron elaborados conjuntamente por las oficinas fuera de la Sede, los sectores del programa y los servicios centrales. Los resultados se evalúan mediante consultas con todos los sectores del programa y servicios centrales concernidos, con objeto de formular una valoración completa y exhaustiva. Una vez terminado, este ejercicio será analizado para extraer conclusiones y hacer mejoras tanto en el alcance de los objetivos como en el proceso en sí.
- c) Interlocutor único para el terreno. A fin de atender la necesidad de contar con una entidad encargada específicamente de los problemas y las preocupaciones relativas al dispositivo fuera de la Sede, la Directora General creó, a partir del 1 de enero de 2016, la División de Apoyo y Coordinación fuera de la Sede, como se establece en la nota DG/Note/15/32 de 1 de diciembre de 2015. Esta División, que está a cargo de un director de categoría D-1, depende directamente de la Directora General y tiene el mandato de mejorar la eficiencia y la eficacia de la comunicación y la rendición de cuentas y racionalizar la circulación de la información entre el dispositivo sobre el terreno y la Sede. La nueva División ejerce de interlocutor único para las oficinas fuera de la Sede y, entre otras cuestiones, brinda asesoramiento estratégico a la Directora General and y al equipo de dirección y actúa como plataforma de coordinación para la formulación, ejecución y supervisión de estrategias, políticas e iniciativas de reforma del dispositivo fuera de la Sede.
- d) Uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). La mejora progresiva de la aplicación de las TIC está contribuyendo a mejorar la integración del dispositivo sobre el terreno y la Sede en una organización más cohesionada de equipos de ejecución del programa.

### Conclusión

33. Situar a la UNESCO más cerca del terreno no es una opción, sino una necesidad programática. Las expectativas que marca la Agenda 2030 requerirán una presencia en el terreno más flexible y ágil, pero también más sólida, sobre la base del actual dispositivo fuera de la Sede. Pese a que el presupuesto ordinario actual contribuye a financiar las 53 oficinas sobre el terreno, la disponibilidad desigual de la financiación para actividades programáticas constituye un problema para lograr la máxima repercusión y prestar a los Estados Miembros el apoyo que necesitan y reclaman para la consecución de la Agenda 2030. Ante este problema, unido al estancamiento general de los recursos del presupuesto ordinario, es evidente que la financiación actual para el dispositivo fuera de la Sede de la UNESCO no es sostenible.



34. A fin de abordar la sostenibilidad del dispositivo fuera de la Sede deben plantearse con urgencia las siguientes medidas:

35. En primer lugar, **definir los principios básicos de la sostenibilidad**, incluyendo un acuerdo renovado sobre una misión general clara del dispositivo fuera de la Sede, que se fundamente en el mandato básico de la UNESCO, cuente con el apoyo de todos los Estados Miembros y se centre en la contribución de la UNESCO a la consecución de los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente; un consenso sobre la relación entre la función intelectual y normativa universal de la UNESCO y su potencial para contribuir al logro de unos objetivos de desarrollo concretos y el fortalecimiento de la cultura operativa de la Organización, con el compromiso y el liderazgo del equipo de dirección.

36. En segundo lugar, **rediseñar el dispositivo fuera de la Sede y la presencia sobre el terreno** de modo que la UNESCO pueda responder a la evolución de las necesidades prioritarias de los Estados Miembros, reajustando sus funciones y responsabilidades de acuerdo con las oportunidades y fortalezas programáticas que se derivan de la Agenda 2030. Ello podría incluir el refuerzo de la presencia en ciertos lugares y regionalizar la presencia en otros.

37. En tercer lugar, **optimizar las estructuras** para ofrecer de modo más eficiente una masa crítica de conocimientos en las áreas principales del programa y unos marcos jerárquicos y de rendición de cuentas más claros.

38. En cuarto lugar, **garantizar una dotación suficiente de recursos humanos y financieros**, en particular recabando un mayor apoyo de los Estados Miembros anfitriones a las operaciones de las oficinas sobre el terreno y aplicando unas políticas y prácticas de administración y de gestión de los recursos humanos que aporten flexibilidad y capacidad de respuesta.

39. En quinto lugar, **definir mejor los criterios para la presencia** de la Organización en los planos regional y nacional a fin de maximizar los resultados y el valor añadido, fortalecer la colaboración con asociados y minimizar los costos de transacción, de modo que se favorezca la utilización de los fondos programáticos en los propios países. Ello podría incluir la definición de metas y umbrales precisos de resultados financieros y programáticos para determinar el aumento o la reducción de la presencia.

40. Por último, tener en cuenta las **necesidades y oportunidades específicas** de los países de ingresos medios, los cambios en los mecanismos de cooperación internacional y financiación del desarrollo y las necesidades especiales de los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID) y los países menos adelantados (PMA).

## PROPUESTA DE EJECUCIÓN

41. Habida cuenta de que las cuestiones expuestas requieren un proceso de consulta y una amplia aceptación, se propone poner en marcha un proceso gradual de forma paralela a la preparación del proyecto de programa y presupuesto para 2018-2021 (39 C/5).

42. El proceso se basaría en una lógica global de intervención y un plan de acción oficial, y abarcaría una labor analítica —por ejemplo sobre el modo en que funcionan las redes sobre el terreno de otros organismos de las Naciones Unidas—, un proceso de consulta participativo, la elaboración de herramientas especialmente dedicadas a mejorar la ejecución del programa en países en crisis y en transición y un marco para el cambio administrativo. La celebración de un proceso consultivo con los principales donantes e interesados serviría de base para la definición de políticas y estrategias eficaces que garanticen la pertinencia y la sostenibilidad de la UNESCO.

43. Las dos fases del proceso serían las siguientes:

#### Fase 1

- Adoptar un consenso sobre los principios básicos para una descentralización sostenible, los criterios para definir la presencia de la UNESCO sobre el terreno y los mecanismos para su supervisión.
- Determinar ajustes de las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas del dispositivo fuera de la Sede en África en relación con el programa y la coordinación.
- Informar al respecto al Consejo Ejecutivo en su 200ª reunión.

#### Fase 2

- Realizar un análisis de la pertinencia y los resultados del dispositivo fuera de la Sede en su conjunto, teniendo en cuenta en particular la pertinencia programática de las oficinas fuera de la Sede en cuanto a la ejecución de la Agenda 2030, sobre la base de los principios para una descentralización sostenible que se hayan consensuado.
- Presentar las conclusiones de este análisis al Consejo Ejecutivo, en su 201ª reunión, para que las examine junto con el proyecto de programa y presupuesto para 2018-2021 (39 C/5-Proyecto).

44. Se invitará a los representantes de los Estados Miembros a contribuir activamente al examen de la sostenibilidad del dispositivo fuera de la Sede. También participarán en gran medida en el examen los directores de las oficinas fuera de la Sede y los representantes de los sectores del programa y de los servicios centrales.

45. De forma paralela, se pondrá en marcha un examen de la utilidad, los objetivos, el contenido, el alcance geográfico, los formatos y el proceso de preparación de los documentos de la UNESCO destinados a la programación por país (UCPD), en particular como herramienta para planificar y reflejar la contribución de la UNESCO a la ejecución de la Agenda 2030.

46. En el apartado D del documento 199 EX/5 Parte II, relativo a la “Inversión para una ejecución eficaz”, figura una propuesta conexas de inversión adicional que complementa las propuestas relacionadas con la gestión del conocimiento y las tecnologías de la información y el aprendizaje y el desarrollo. Para que las oficinas fuera de la Sede puedan contribuir eficazmente a la ejecución de la Agenda 2030 en los planos nacional y regional es necesario fortalecer las capacidades en materia de movilización de recursos y colaboración estratégica con los MANUD y con otros mecanismos e iniciativas de programación conjunta de las Naciones Unidas, así como mejorar la eficiencia de los procesos y herramientas de gestión del conocimiento para la planificación, ejecución y supervisión del programa.

## Decisión propuesta

47. El Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Recordando su decisión 196 EX/5 (IV, B),
2. Habiendo examinado el documento 199 EX/5 Parte II (C), relativo a la sostenibilidad del dispositivo fuera de la Sede en el marco del plan de gastos de 507 millones de dólares estadounidenses,
3. Reafirma la importancia para la misión de la UNESCO de contar con un dispositivo fuera de la Sede fuerte y sostenible;
4. Reconoce que los objetivos principales de la reforma del dispositivo fuera de la Sede aprobada por la Conferencia General en su 36ª reunión siguen siendo válidos y pertinentes;
5. Observa que el proceso de reforma en África se vio afectado por la crisis financiera, tanto en su alcance como en su ejecución;
6. Acoge con beneplácito el proceso de gestión del cambio en dos fases que se propone para examinar la disponibilidad del dispositivo fuera de la Sede;
7. Acoge con beneplácito también la creación de la División de Apoyo y Coordinación fuera de la Sede;
8. Invita a los Estados Miembros anfitriones a cumplir plenamente las disposiciones que figuran en los acuerdos vigentes con los países anfitriones relativas al respaldo y apoyo a las oficinas fuera de la Sede;
9. Invita también a los Estados Miembros a considerar la posibilidad de prestar apoyo a las oficinas fuera de la Sede de la UNESCO mediante contribuciones financieras y en especie;
10. Pide a la Directora General que le informe en su 200ª reunión sobre las propuestas que se hayan hecho en relación con los principios básicos para una descentralización sostenible, los criterios para definir la presencia de la UNESCO sobre el terreno y los mecanismos para supervisar las mejoras del dispositivo fuera de la Sede en África;
11. Pide también a la Directora General que le informe en su 201ª reunión sobre las conclusiones del análisis de la pertinencia y los resultados del dispositivo fuera de la Sede en su conjunto, teniendo en cuenta en particular la pertinencia programática de las oficinas fuera de la Sede en cuanto a la ejecución de la Agenda 2030.

## ANNEX I

REGULAR PROGRAMME AND EXTRABUDGETARY RESOURCES - DECENTRALIZED PROGRAMME FUNDS INCLUDING DONATIONS  
STATUS FOR 37 C/5 (2014-2015) <sup>1</sup>

	Regular Programme allocations					Extrabudgetary Funds					Total expenditures		
	Staff cost <sup>2</sup>	Operating cost <sup>3</sup>	Security cost <sup>4</sup>	Activity Budget	Total Regular Programme	Expenditure rate	In-kind contributions (Rentals, maintenance and utilities) <sup>5</sup>	2014		2015			
(a)	(b)	(c)	(d)	(a)+(b)+(c)+(d)	(b) (c) (d)		Allotment	Expenditures (e)	Allotment	Expenditures (f)	(e) + (f)		
Abidjan	1,300,000	273,230	126,298	110,714	1,810,242	99.7%	84,385	-	278,184	178,880	178,880		
Abuja	4,295,000	653,673	120,323	986,074	6,055,070	99.7%	138,669	3,363,782	2,899,599	2,080,246	1,408,285	4,307,884	
Accra	1,133,000	369,563	60,747	69,096	1,632,406	97.4%		149,781	17,769	222,536	100,219	117,988	
Addis Ababa	2,699,400	302,240	43,476	183,895	3,229,011	98.0%		728,952	617,631	234,670	166,559	784,190	
Bamako	1,094,300	271,412	241,140	147,100	1,753,952	99.8%	63,469	1,744,731	657,949	1,666,945	1,135,449	1,793,398	
Brazzaville	1,252,000	197,126	107,642	40,822	1,597,590	91.0%	44,379	87,772	57,352	43,530	8,272	65,624	
Bujumbura	288,000	207,698	46,296	121,486	663,480	97.9%		60,574	-	175,889	153,208	153,208	
Dakar	6,116,600	565,440	241,661	1,691,482	8,615,183	98.8%	596,263	5,584,319	4,610,643	5,410,299	4,649,808	9,260,451	
Dar-es-Salaam	1,704,000	377,473	137,926	203,850	2,423,249	99.6%	183,891	2,058,802	1,411,033	2,193,895	1,377,885	2,788,918	
Harare	3,957,500	384,320	604,813	1,526,555	6,473,188	98.7%	240,000	715,087	670,278	2,978,036	2,788,967	3,459,245	
Juba	1,488,000	697,684	100,760	146,408	2,432,852	99.9%		573,962	484,490	738,325	445,210	929,700	
Kinshasa	1,651,600	193,614	204,149	119,723	2,169,086	99.8%		82,520	2,313,985	1,814,047	2,729,642	2,335,814	4,149,861
Libreville	1,338,000	278,978	65,449	86,591	1,769,018	97.4%	1,111,948	45,200	3,695	1,355,114	1,090,096	1,093,791	
Maputo	1,307,000	576,062	97,837	34,814	2,015,713	97.0%		610,403	242,472	189,334	31,588	274,060	
Nairobi	5,545,200	781,026	39,640	2,302,612	8,668,478	98.9%		2,869,609	1,838,628	5,372,612	3,606,122	5,444,750	
Windhoek	2,095,500	339,122	37,705	195,871	2,668,198	98.2%	240,785	2,366,555	2,006,555	225,980	200,400	2,206,955	
Yaoundé	4,047,000	512,374	227,771	1,174,440	5,961,585	96.6%	634,652	3,745,789	2,186,963	4,078,442	2,537,906	4,724,869	
<b>Total Africa</b>	<b>41,312,100</b>	<b>6,981,035</b>	<b>2,503,633</b>	<b>9,141,535</b>	<b>59,938,303</b>	<b>98.5%</b>	<b>3,420,961</b>	<b>27,019,303</b>	<b>19,519,104</b>	<b>29,973,679</b>	<b>22,214,668</b>	<b>41,733,772</b>	
Apia	2,632,000	357,287	27,438	809,852	3,826,577	98.5%		723,416	330,396	591,447	505,273	835,669	
Almaty	1,967,700	193,200	32,957	627,375	2,821,232	88.8%	141,245	296,507	296,507	114,826	53,364	349,871	
Beijing	3,448,000	719,950	16,007	840,307	5,024,264	99.6%		1,590,375	902,522	1,402,127	984,961	1,887,483	
Bangkok	9,627,700	647,450	203,370	2,713,279	13,191,799	98.5%	4,318,023	7,574,640	4,336,662	10,982,123	7,280,368	11,617,030	
Dhaka	924,000	254,980	72,378	149,123	1,400,481	100.0%		34,343	28,057	6,286	-	28,057	
Hanoi	1,711,000	237,329	38,687	170,377	2,157,393	99.7%		997,154	862,230	626,203	516,924	1,379,154	
Islamabad	1,668,800	605,197	81,240	194,108	2,549,345	93.6%		1,540,842	777,609	2,125,994	555,985	1,333,594	
Jakarta	3,448,300	677,930	161,026	1,108,182	5,395,438	97.5%		5,682,537	3,280,460	9,460,203	4,355,209	7,635,669	
Kabul	2,113,000	554,341	827,022	192,530	3,686,893	99.8%		16,492,765	9,527,887	22,776,452	9,331,777	18,859,664	
Kathmandu	742,000	152,200	119,948	494,273	1,508,421	97.2%		1,066,231	775,344	815,005	538,667	1,314,011	
New Delhi	3,392,200	412,649	73,753	1,237,867	5,116,469	95.5%	202,588	239,619	150,770	966,434	775,721	926,491	
Phnom Penh	1,594,000	281,839	104,847	188,009	2,168,695	99.7%		1,020,285	774,718	1,277,927	836,417	1,611,135	

<sup>1</sup> The decentralized amounts do not include institutes. Data related to antennas has been included under the field office to which the antenna reports to.; the activity budget includes Additional Appropriations; this table does not include the risk management activity budgets under part II A: Management of Field Offices, as these are allocated globally and distributed once risks have crystallized into commitments.

<sup>2</sup> Staff costs include RP established posts for programme (international and national programme specialists and programme support posts, administration (administrative and finance support posts) and management (Directors/Heads and direct support posts)

<sup>3</sup> Operating costs include field office running costs such as rentals, maintenance, contracted services, consumables, communications, temporary assistance and travel.

<sup>4</sup> Security costs include contributions to local jointly financed security budgets, security costs of the office (in compliance with the established common UN standards) and residential security of the international staff.

<sup>5</sup> In kind contributions reported relate only to non-cash contributions by host countries towards office costs and are not representative of all in kind contributions, nor of all host country contributions. A number of host countries contribute funds and these are integrated in the appropriate category within this table.

Staff cost <sup>2</sup>	Regular Programme allocations					Extrabudgetary Funds					Total expenditures	
	Operating cost <sup>3</sup>	Security cost <sup>4</sup>	Activity Budget	Total Regular Programme	Expenditure rate	In-kind contributions (Rentals, maintenance and utilities) <sup>5</sup>	2014		2015			
	(a)	(b)	(c)	(d)	(a)+(b)+(c)+(d)		(b) (c) (d)	Allotment	Expenditures (e)	Allotment		Expenditures (f)
Tashkent	658,000	109,200	106,630	205,049	1,078,879	99.5%	146,735	211,007	150,725	95,164	90,709	241,434
Tehran	1,166,000	351,276	54,051	220,695	1,792,022	99.6%	118,500	-	-	-	-	-
<b>Total Asia and the Pacific</b>	<b>35,092,700</b>	<b>5,554,828</b>	<b>1,919,354</b>	<b>9,151,026</b>	<b>51,717,908</b>	<b>97.7%</b>	<b>4,927,091</b>	<b>37,469,721</b>	<b>22,193,887</b>	<b>51,240,191</b>	<b>25,825,375</b>	<b>48,019,262</b>
Amman	2,199,000	176,116	28,155	222,201	2,625,472	100.0%	59,161	4,731,512	2,830,358	3,394,320	1,974,904	4,805,262
Baghdad	1,142,000	460,506	229,417	337,731	2,169,654	99.4%	-	13,408,137	7,837,909	18,798,334	9,676,086	17,513,995
Beirut	5,252,500	377,194	237,300	1,216,277	7,083,271	100.0%	2,529,700	1,000,896	881,988	3,618,808	741,006	1,622,994
Cairo	3,777,000	198,471	70,024	1,049,360	5,094,855	97.1%	-	2,618,592	935,841	2,702,106	830,063	1,765,904
Doha	2,761,000	193,240	99,352	672,435	3,726,027	98.9%	402,216	456,447	277,959	919,004	479,800	757,759
Khartoum	1,053,600	297,372	67,636	2,988	1,421,596	100.0%	-	116,233	30,393	127,965	101,236	131,629
Rabat	2,852,000	277,696	221,193	718,214	4,069,103	98.7%	287,081	640,500	523,148	399,810	166,965	690,113
Ramallah	1,906,000	308,249	245,521	125,958	2,585,728	98.9%	-	4,556,544	3,912,495	4,118,153	3,816,449	7,728,944
<b>Total Arab States</b>	<b>20,943,100</b>	<b>2,288,844</b>	<b>1,198,598</b>	<b>4,345,164</b>	<b>28,775,706</b>	<b>99.0%</b>	<b>3,278,158</b>	<b>27,528,861</b>	<b>17,230,091</b>	<b>34,078,500</b>	<b>17,786,509</b>	<b>35,016,600</b>
Brussels	569,000	286,030	29,300	-	884,330	98.0%	-	144,709	121,326	135,709	107,659	228,985
Geneva	1,663,600	92,634	13,170	-	1,769,404	98.0%	-	-	-	-	-	-
Moscow	1,135,000	144,478	161,360	136,642	1,577,480	94.5%	181,354	505,403	477,249	550,119	549,307	1,026,556
New York	2,893,000	878,586	-	48,198	3,819,784	100.0%	-	892	515	-	-	515
Venice	2,095,700	304,530	22,361	285,100	2,707,691	97.0%	970,000	4,140,667	2,378,041	5,735,887	4,518,481	6,896,522
<b>Total Europe and N. America</b>	<b>8,356,300</b>	<b>1,706,258</b>	<b>226,191</b>	<b>469,940</b>	<b>10,758,689</b>	<b>97.9%</b>	<b>1,151,354</b>	<b>4,791,671</b>	<b>2,977,131</b>	<b>6,421,715</b>	<b>5,175,447</b>	<b>8,152,578</b>
Brasilia	862,000	128,000	213,053	157,994	1,361,047	99.3%	975,792	60,836,043	47,636,126	48,739,459	30,155,137	77,791,263
Guatemala City	1,174,000	266,405	46,852	197,923	1,685,180	99.8%	-	1,039,421	934,245	440,314	428,333	1,362,578
Havana	1,691,000	372,144	58,835	254,360	2,376,339	98.1%	175,000	150,468	141,427	145,751	15,116	156,543
Kingston	2,731,000	263,959	22,310	641,545	3,658,814	98.7%	84,084	110,527	45,268	69,267	62,530	107,798
Lima	1,149,000	140,800	15,029	103,172	1,408,001	99.9%	52,690	8,136,740	8,106,287	12,401,895	11,638,721	19,745,008
Montevideo	4,961,800	441,826	94,561	1,770,906	7,269,093	99.5%	240,000	413,832	241,206	766,803	358,932	600,138
Mexico City	1,052,000	389,898	22,797	1,675,999	3,140,694	100.0%	285,849	-	-	25,002	-	-
Port-au-Prince	1,938,000	301,682	108,125	315,984	2,663,791	99.4%	-	3,469,649	1,483,335	1,808,375	558,401	2,041,736
Quito	2,107,500	349,006	105,466	270,882	2,832,854	100.0%	21,040	645,755	127,457	1,036,809	578,831	706,288
San Jose	2,513,000	223,246	117,279	391,358	3,244,883	99.4%	-	207,891	153,875	135,180	115,361	269,236
Santiago	3,765,600	520,000	261,000	5,854,473	10,401,073	99.9%	320,000	2,275,783	2,122,341	1,826,839	1,557,859	3,680,200
<b>Total Latin America and the Caribbean</b>	<b>23,944,900</b>	<b>3,396,966</b>	<b>1,065,307</b>	<b>11,634,597</b>	<b>40,041,770</b>	<b>99.7%</b>	<b>2,154,455</b>	<b>77,286,109</b>	<b>60,991,567</b>	<b>67,395,694</b>	<b>45,469,221</b>	<b>106,460,788</b>
<b>Total decentralized funds</b>	<b>129,649,100</b>	<b>19,927,931</b>	<b>6,913,083</b>	<b>34,742,262</b>	<b>191,232,376</b>	<b>98.6%</b>	<b>14,932,019</b>	<b>174,095,665</b>	<b>122,911,780</b>	<b>189,109,779</b>	<b>116,471,220</b>	<b>239,383,000</b>

## ANNEX II

### STAFFING TABLE IN THE FIELD\* AS AT 31 DECEMBER 2015 (Situation as reflected in STEPS) Not including Institutes [Cat. I]

	Established Posts* RP	Established Posts EXB	Total Established Posts	Other contracts RP	Other contracts EXB	Total other contracts**	Total
EUROPE and NORTH AMERICA	21	7	28		15	15	43
LATIN AMERICA and THE CARIBBEAN	119	1	120	45	79	124	244
ASIA and THE PACIFIC	179		179	106	195	301	480
AFRICA	214	2	216	67	178	245	461
ARAB STATES	96	1	97	43	96	139	236
<b>TOTAL FIELD</b>	<b>629</b>	<b>11</b>	<b>640</b>	<b>261</b>	<b>563</b>	<b>824</b>	<b>1464</b>

*(\*) Including RP/EXB Established Posts and local field posts NO/G funded by Emergency funds until end Dec. 2015 and considered temporary for administrative purposes,*

*(\*\*) Including Project appointments (PA), Temporary Appointments, Junior Professional Officers (JPO), Secondments and Services Contracts (SC)*

## ANNEX III

## LIST OF FIELD OFFICES BY REGION AS OF 1 JANUARY 2016

Region/Office	Office type	Country coverage
<b>Africa</b>		
<b>Abuja</b>	<b>Multi Sectoral Regional Office (West Africa)</b>	<b>Benin, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinea, Liberia, Nigeria, Sierra Leone, Togo</b>
Abidjan	National Office	Côte d'Ivoire
Accra	National Office	Ghana
	Project Antenna/Desk	Cotonou (Benin)
	Project Antenna/Desk	Monrovia (Liberia)
<b>Dakar</b>	<b>Multi Sectoral Regional Office (West Africa (Sahel))</b>	<b>Burkina Faso, Cabo Verde, Gambia, Guinea Bissau, Mali, Niger, Senegal</b>
Bamako	National Office	Mali
<b>Harare</b>	<b>Multi Sectoral Regional Office (Southern Africa)</b>	<b>Botswana, Lesotho, Malawi, Mozambique, Namibia, South Africa, Swaziland, Zambia, Zimbabwe</b>
Maputo	National Office	Mozambique
Windhoek	National Office	Namibia
	Project Antenna/Desk	Gaborone (Botswana)
	Project Antenna/Desk	Lilongwe (Malawi)
	Project Antenna/Desk	Johannesburg (South Africa)
	Project Antenna/Desk	Lusaka (Zambia)
<b>Nairobi</b>	<b>Multi Sectoral Regional Office (East Africa)</b>	<b>Comoros, Djibouti, Eritrea, Ethiopia, Kenya, Madagascar, Mauritius, Rwanda, Seychelles, Somalia, South Sudan, Uganda, United Republic of Tanzania</b>
Addis Ababa	National Office Liaison Office	Ethiopia Liaison Office to the African Union and the United Nations Economic Commission for Africa
Juba	National Office	The Republic of South Sudan
Dar-es-Salaam	National Office	Tanzania
	House of Peace	Bujumbura (Burundi)
	Project Antenna/Desk	Moroni (Comores)
	Project Antenna/Desk	Djibouti
	Project Antenna/Desk	Antananarivo (Madagascar)
	Project Antenna/Desk	Kigali (Rwanda)
	Project Antenna/Desk	Kampala (Uganda)
<b>Yaoundé</b>	<b>Multi Sectoral Regional Office (Central Africa)</b>	<b>Angola, Burundi, Cameroon, Central African Republic, Chad, Congo, Democratic Republic of the Congo, Equatorial Guinea, Gabon, Sao Tome and Principe</b>
Brazzaville	National Office	Congo
Kinshasa	National Office	The Democratic Republic of Congo
Libreville	National Office	Gabon
	Project Antenna/Desk	Luanda (Angola)
	Project Antenna/Desk	Bangui (Central African Republic)
	Project Antenna/Desk	N'djamena (Chad)

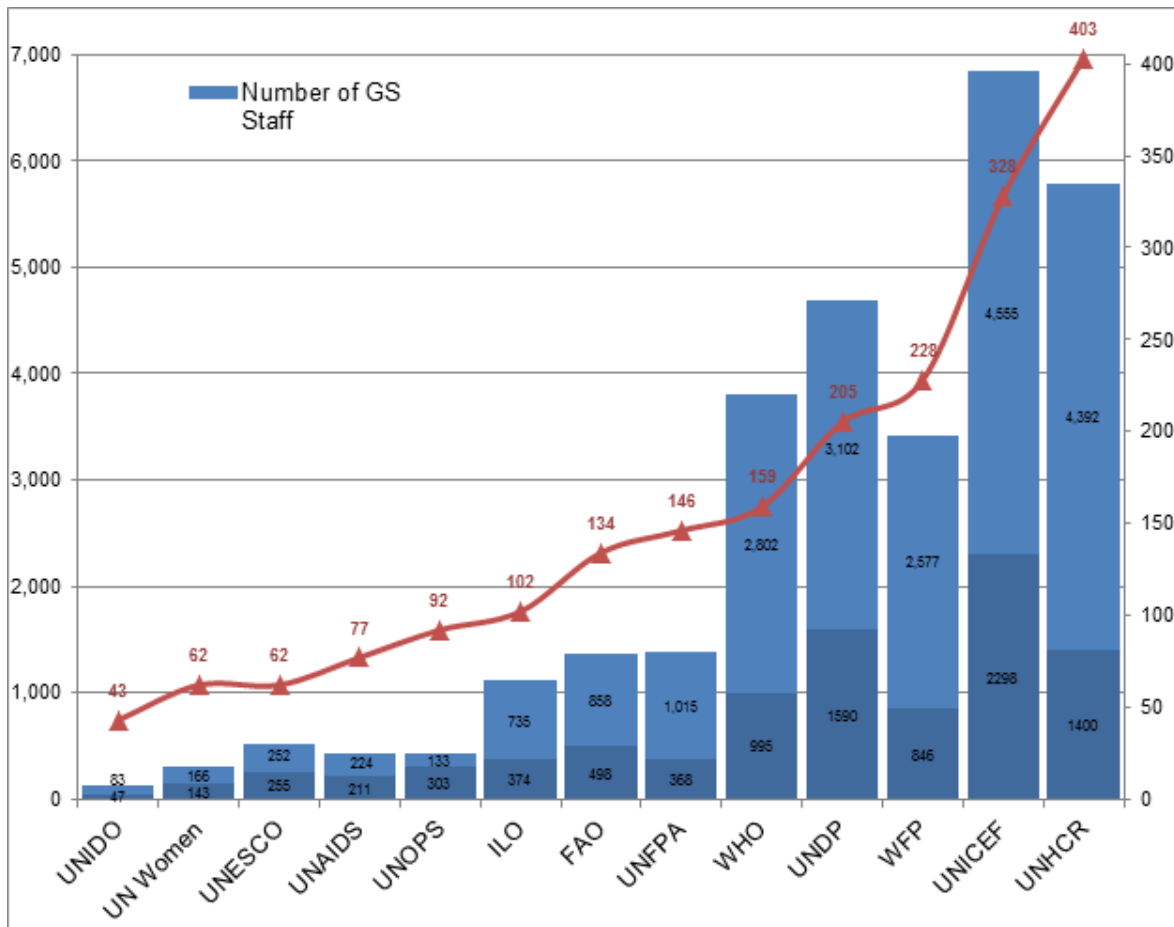
Region/Office	Office type	Country coverage
<b>Arab States</b>		
<b>Beirut</b>	<b>Regional and Cluster Office</b>	<b>Regional Bureau for Education in the Arab States; Cluster Office to Lebanon, Syrian Arab Republic, Iraq, Jordan, Palestine</b>
Baghdad	National Office	Iraq
Amman	National Office	Jordan
Ramallah	National Office	Palestine
<b>Cairo</b>	<b>Regional and Cluster Office</b>	<b>Regional Bureau for Sciences in the Arab States; Cluster Office for Egypt, Libya, Sudan</b>
Khartoum	National Office	Sudan
<b>Doha</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Bahrain, Kuwait, Oman, Qatar, Saudi Arabia, United Arab Emirates, Yemen</b>
<b>Rabat</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Algeria, Mauritania, Morocco, Tunisia</b>
<b>Asia and the Pacific</b>		
<b>Almaty</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, Uzbekistan</b>
Tashkent	National Office	Uzbekistan
<b>Apia</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Australia, Cook Islands, Fiji, Kiribati, Marshall Islands, Micronesia (Federated States of), Nauru, New Zealand, Niue, Palau, Papua New Guinea, Samoa, Solomon Islands, Tonga, Tuvalu, Vanuatu, Tokelau (Associate Member)</b>
<b>Bangkok</b>	<b>Regional and Cluster Office</b>	<b>Regional Bureau for Education in Asia and the Pacific; Cluster Office for Thailand, Myanmar, Lao People's Democratic Republic, Singapore, Viet Nam, Cambodia</b>
Phnom Penh	National Office	Cambodia
Hanoi	National Office	Viet Nam
	Project Antenna/Desk	Yangon (Myanmar)
<b>Beijing</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Democratic People's Republic of Korea, Japan, Mongolia, China, Republic of Korea</b>
<b>Jakarta</b>	<b>Regional and Cluster Office</b>	<b>Regional Bureau for Sciences in Asia and the Pacific; Cluster Office for Brunei Darussalam, Indonesia, Malaysia, Philippines, Timor-Leste</b>
	Project Antenna/Desk	Timor-Leste (Dili)
<b>New Delhi</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Bangladesh, Bhutan, India, Maldives, Nepal, Sri Lanka</b>
Dhaka	National Office	Bangladesh
Kathmandu	National Office	Nepal
<b>Tehran</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Afghanistan, Iran (Islamic Republic of), Pakistan, Turkmenistan</b>
Kabul	National Office	Afghanistan
Islamabad	National Office	Pakistan
<b>Europe and North America</b>		
Brussels	Liaison Office	European Union and its subsidiaries bodies in Brussels



<b>Region/Office</b>	<b>Office type</b>	<b>Country coverage</b>
Geneva	Liaison Office	United Nations in Geneva
New York	Liaison Office	United Nations in New York
<b>Venice</b>	<b>Regional Bureau</b>	<b>Regional Bureau for Sciences and Culture in Europe</b>
	Project Antenna/Desk	Sarajevo (Bosnia and Herzegovina)
<b>Latin America and the Caribbean</b>		
<b>Havana</b>	<b>Regional and Cluster Office</b>	<b>Regional Bureau for Culture in Latin America and the Caribbean; Cluster Office for Cuba, Dominican Republic, Haiti, Aruba (Associate Member)</b>
Port-au-Prince	National Office	Haiti
	Project Antenna/Desk	Santo Domingo (Dominican Republic)
<b>Kingston</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Antigua and Barbuda, Bahamas, Barbados, Belize, Dominica, Grenada, Guyana, Jamaica, Saint Kitts and Nevis, Saint Lucia, Saint Vincent and the Grenadines, Suriname, Trinidad and Tobago as well as Anguilla, British Virgin Islands, Cayman Islands, Curaçao, Sint Maarten (Associate Members)</b>
Mexico	National Office	Mexico
<b>Montevideo</b>	<b>Regional and Cluster</b>	<b>Regional Bureau for Sciences in Latin America and the Caribbean; Cluster Office for Argentina, Brazil, Chile, Paraguay, Uruguay</b>
	Project Antenna/Desk	Buenos Aires (Villa Ocampo) (Argentina)
Brasilia	National Office	Brazil
Santiago de Chile	Regional Office National Office	Regional Bureau for Education in Latin America and the Caribbean Chile
<b>Quito</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Bolivia, Colombia, Ecuador, Peru, Venezuela</b>
Lima	National Office	Peru
<b>San José</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mexico, Nicaragua, Panama</b>
Guatemala	National Office	Guatemala

### Annex IV United Nations System Field Presence (2013)<sup>1</sup>

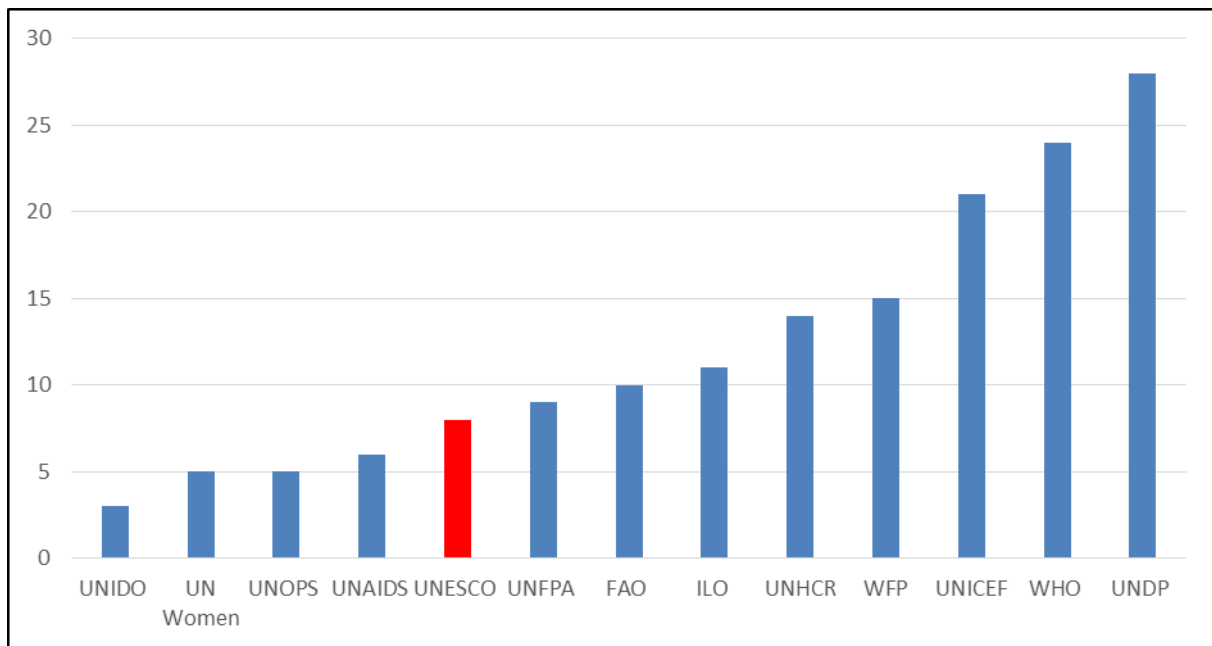
#### Number of field locations and staff presence



The red line indicates number of “field locations” (this includes provincial presence/project antennas).

Staff numbers indicates staff with contracts > 12 months

<sup>1</sup> Based on public data available on the Chief Executive Board (CEB) website.

Average staff per office (staff with contracts > 12 months)

UNIDO	3
UN Women	5
UNOPS	5
UNAIDS	6
<b>UNESCO</b>	<b>8</b>
UNFPA	9
FAO	10
ILO	11
UNHCR	14
WFP	15
UNICEF	21
WHO	24
UNDP	28

## ANNEX V

**KEY LESSONS LEARNT AND STRATEGIC CONSIDERATIONS IDENTIFIED BY  
IOS REPORT ON “LESSONS LEARNT FROM THE FIELD REFORM IN AFRICA”**

Key lessons	Strategic consideration
<p><b>UNESCO’s field presence in Africa will require further consolidation if the reform is to meet its intended objectives. The overall reform was challenging in its initial design and the subsequent financial crisis greatly restricted the Organization’s ability to ensure full implementation. In hindsight, this unique situation should have been a signal to the Organization to scale back the initiative from many perspectives, most importantly by concentrating resources in a limited number of MROs</b></p>	<p>More investment is needed if the reform is to meet its intended objectives, recognizing that the most potential for additional resources is likely going to be coming from extrabudgetary funding and not from core funding, as is the current trend within the broader United Nations system. This may also require a more flexible field presence as well as further consolidation of the field network as a means for developing a critical mass of core programme staff and expertise in MROs. Certain original reform features such as the regional AO platform, programme evaluation/knowledge management function, PCPD experts and a certain minimum capacity for each office were never implemented – the need for these should be carefully considered. In this context, the recently launched initiative Invest for Efficient Delivery attempts to ensure, inter alia, structured delivery in the field for national and regional level support, sharpening delivery modalities and streamlining work processes</p>
<p><b>The initial implementation phase of the reform in Africa coincided with the dismantling of the Bureau of Field Coordination. This has led to responsibilities for interaction with the field to be dispersed across various services and sectors and the absence of a visible single entry point. Greater clarity around the responsible entity for the overall management of the field network, including responsibilities for managing and monitoring the reform initiative, would result in efficiency gains. With regard to managing the implementation of further reforms specific to Africa, several options could be considered, inter alia, reviewing the precise role and the optimal geographic location of the Africa Department.</b></p>	<p>While the role of the Africa Department is clear with respect to the function of regional coordination of the organization’s work in Africa, e.g. via the Priority Africa programme flagships, its role in managing the implementation of the reform per se is less evident. Within this context, the role of the Africa Department in particular and its geographic location (Headquarters vs. Africa) should be addressed as a matter of priority. As it concerns any future reform of the field network, the responsible management entity should necessarily develop an implementation plan specifying the expected results, key milestones, performance indicators and targets, etc.</p>
<p><b>The reform in order to succeed should have been underpinned by explicit strategic frameworks/plans/strategies, including at the regional level, leading to a tighter focus on key priority areas where UNESCO has an advantage. This dispersion of effort, coupled with the</b></p>	<p>There needs to be a renewed discussion around how field offices can effectively limit their engagement to fewer strategic priorities. This discussion also needs to carefully consider the respective function of various field entities (e.g. regional normative work, policy advice function vs. more downstream activities at the national level)</p>

Key lessons	Strategic consideration
<p>resource constraints, risks further weakening the relevance and potential impact of UNESCO's work.</p>	<p>and determine the appropriate balance in this respect. This prioritization should be aligned with an effective human resource strategy to make optimal use of existing human capacities, including those found in UNESCO's wider network (e.g. National Commissions for UNESCO, UNESCO Chairs, and UNESCO category 2 centres).</p>
<p>While there are many emerging opportunities for extrabudgetary resource mobilization (RM) at the country level, UNESCO needs to invest in project formulation, capacity building for RM and building strategic partnerships if the organization is to develop a sustainable presence at country level. Given the fact that the level of effort and time for raising larger amounts is similar to those of smaller amounts, offices need to avoid fragmentation of their portfolios and be able to say no to those opportunities that do not advance their programmatic focus.</p>	<p>UNESCO's approach to extrabudgetary resource mobilization is a strategic issue above and beyond the context of the reform of the field network. It is worth noting that the trend indicates more United Nations agencies are having to deal with the implications of moving towards operations being exclusively funded by voluntary extrabudgetary contributions. In the context of the field reform and Africa, UNESCO will need to consider, <i>inter alia</i>, where responsibilities for resource mobilization should sit institutionally (e.g. Africa Department, MROs, individual staff), the implications on how UNESCO should determine office presence, the nature and function of its field programmes, and human resource staffing issues.</p>
<p>By dispersing existing capacity, the Africa field reform has thus far not led to increased technical capacity in the region, a key expectation of member states in the region. Further reform in UNESCO's other regions needs to carefully balance the strengths and weaknesses of the current structures in place with a view to optimizing regional presence and focus and to allowing more flexible field structures that can be adjusted at any given moment.</p>	<p>While UNESCO's global presence needs to be sensitive to regional realities and demands, the overall framework needs to have a clear and simple accountability structure. A decision needs to be taken whether UNESCO will be represented through thematic regional offices or through multi-sectoral regional offices or through a combination of the two. The possibility of an accountability framework with a central role for a regional bureau could also be explored as could be the option for re-establishing a stronger central function.</p>

## ANNEXE I

### RESSOURCES DU PROGRAMME ORDINAIRE ET RESSOURCES EXTRABUDGETAIRES – CREDITS DE PROGRAMME DECENTRALISES, Y COMPRIS DONATIONS STATUT POUR LE 37 C/5 (2014-2015)<sup>17</sup>

	Crédits du Programme ordinaire					Ressources extrabudgétaires					Total des dépenses	
	Coûts de personnel <sup>18</sup>	Coûts de fonctionnement <sup>19</sup>	Coûts de sécurité <sup>20</sup>	Budget d'activité	Total Programme ordinaire	Taux de dépense	Contributions en nature (location, entretien et charges) <sup>21</sup>	2014		2015		
	(a)	(b)	(c)	(d)	(a)+(b)+(c)+(d)	(b) (c) (d)		Allocation de crédits	Dépenses (e)	Allocation		Dépenses (f)
							84 385					
Abidjan	1 300 000	273 230	126 298	110 714	1 810 242	99,7 %		-		278 184	178 880	178 880
Abuja	4 295 000	653 673	120 323	986 074	6 055 070	99,7 %	138 669	3 363 782	2 899 599	2 080 246	1 408 285	4 307 884
Accra	1 133 000	369 563	60 747	69 096	1 632 406	97,4 %		149 781	17 769	222 536	100 219	117 988
Addis-Abeba	2 699 400	302 240	43 476	183 895	3 229 011	98,0 %		728 952	617 631	234 670	166 559	784 190
Bamako	1 094 300	271 412	241 140	147 100	1 753 952	99,8 %	63 469	1 744 731	657 949	1 666 945	1 135 449	1 793 398
Brazzaville	1 252 000	197 126	107 642	40 822	1 597 590	91,0 %	44 379	87 772	57 352	43 530	8 272	65 624
Bujumbura	288 000	207 698	46 296	121 486	663 480	97,9 %		60 574	-	175 889	153 208	153 208
Dakar	6 116 600	565 440	241 661	1 691 482	8 615 183	98,8 %	596 263	5 584 319	4 610 643	5 410 299	4 649 808	9 260 451
Dar es-Salaam	1 704 000	377 473	137 926	203 850	2 423 249	99,6 %	183 891	2 058 802	1 411 033	2 193 895	1 377 885	2 788 918
Harare	3 957 500	384 320	604 813	1 526 555	6 473 188	98,7 %	240 000	715 087	670 278	2 978 036	2 788 967	3 459 245
Djouba	1 488 000	697 684	100 760	146 408	2 432 852	99,9 %		573 962	484 490	738 325	445 210	929 700
Kinshasa	1 651 600	193 614	204 149	119 723	2 169 086	99,8 %	82 520	2 313 985	1 814 047	2 729 642	2 335 814	4 149 861
Libreville	1 338 000	278 978	65 449	86 591	1 769 018	97,4 %	1 111 948	45 200	3 695	1 355 114	1 090 096	1 093 791
Maputo	1 307 000	576 062	97 837	34 814	2 015 713	97,0 %		610 403	242 472	189 334	31 588	274 060
Nairobi	5 545 200	781 026	39 640	2 302 612	8 668 478	98,9 %		2 869 609	1 838 628	5 372 612	3 606 122	5 444 750
Windhoek	2 095 500	339 122	37 705	195 871	2 668 198	98,2 %	240 785	2 366 555	2 006 555	225 980	200 400	2 206 955
Yaoundé	4 047 000	512 374	227 771	1 174 440	5 961 585	96,6 %	634 652	3 745 789	2 186 963	4 078 442	2 537 906	4 724 869
<b>Total Afrique</b>	<b>41 312 100</b>	<b>6 981 035</b>	<b>2 503 633</b>	<b>9 141 535</b>	<b>59 938 303</b>	<b>98,5 %</b>	<b>3 420 961</b>	<b>27 019 303</b>	<b>19 519 104</b>	<b>29 973 679</b>	<b>22 214 668</b>	<b>41 733 772</b>

<sup>17</sup> Les montants décentralisés ne comprennent pas les instituts. Les données relatives aux antennes sont intégrées à celles des bureaux hors siège dont elles relèvent ; le budget d'activité reprend les crédits additionnels ; ce tableau ne reprend pas les budgets d'activité de gestion des risques sous le Titre II A : Gestion des bureaux hors Siège, étant donné qu'ils sont alloués à l'échelle mondiale et répartis une fois que des engagements ont été pris en réponse aux risques.

<sup>18</sup> Dans les coûts de personnel sont compris les postes établis relevant du Programme ordinaire pour les programmes (spécialistes du programme national et international, postes de soutien au programme), l'administration (postes d'appui administratif et financier) et la gestion (Directeurs/chefs et postes d'appui direct).

<sup>19</sup> Les coûts de fonctionnement comprennent les dépenses de fonctionnement des bureaux hors Siège (locations, entretien, services contractuels, consommables, communications, assistance temporaire et voyages).

<sup>20</sup> Les coûts de sécurité comprennent les contributions aux budgets de sécurité locaux à financement conjoint, les dépenses de sécurité du bureau (conformément aux normes fixées par les Nations Unies) et les dispositifs de sécurité résidentiels du personnel international.

<sup>21</sup> Les contributions en nature indiquées ne comprennent que les contributions non pécuniaires des pays hôtes aux dépenses des bureaux et ne sont pas représentatives de toutes les contributions en nature ni de toutes les contributions du pays hôte. Un certain nombre de pays hôtes apportent des fonds et ceux-ci sont intégrés sous la catégorie appropriée dans le tableau.

Coûts de personnel <sup>18</sup>	Crédits du Programme ordinaire					Ressources extrabudgétaires						
	Coûts de fonctionnement <sup>19</sup>	Coûts de sécurité <sup>20</sup>	Budget d'activité	Total Programme ordinaire	Taux de dépense	Contributions en nature (location, entretien et charges) <sup>21</sup>	2014		2015		Total des dépenses	
	(a)	(b)	(c)	(d)	(a)+(b)+(c)+(d)	(b) (c) (d)	Allocation de crédits	Dépenses (e)	Allocation	Dépenses (f)	(e) + (f)	
Apia	2 632 000	357 287	27 438	809 852	3 826 577	98,5 %		723 416	330 396	591 447	505 273	835 669
Almaty	1 967 700	193 200	32 957	627 375	2 821 232	88,8 %	141 245	296 507	296 507	114 826	53 364	349 871
Beijing	3 448 000	719 950	16 007	840 307	5 024 264	99,6 %		1 590 375	902 522	1 402 127	984 961	1 887 483
Bangkok	9 627 700	647 450	203 370	2 713 279	13 191 799	98,5 %	4 318 023	7 574 640	4 336 662	10 982 123	7 280 368	11 617 030
Dhaka	924 000	254 980	72 378	149 123	1 400 481	100,0 %		34 343	28 057	6 286	-	28 057
Hanoi	1 711 000	237 329	38 687	170 377	2 157 393	99,7 %		997 154	862 230	626 203	516 924	1 379 154
Islamabad	1 668 800	605 197	81 240	194 108	2 549 345	93,6 %		1 540 842	777 609	2 125 994	555 985	1 333 594
Jakarta	3 448 300	677 930	161 026	1 108 182	5 395 438	97,5 %		5 682 537	3 280 460	9 460 203	4 355 209	7 635 669
Kaboul	2 113 000	554 341	827 022	192 530	3 686 893	99,8 %		16 492 765	9 527 887	22 776 452	9 331 777	18 859 664
Katmandou	742 000	152 200	119 948	494 273	1 508 421	97,2 %		1 066 231	775 344	815 005	538 667	1 314 011
New Delhi	3 392 200	412 649	73 753	1 237 867	5 116 469	95,5 %	202 588	239 619	150 770	966 434	775 721	926 491
Phnom Penh	1 594 000	281 839	104 847	188 009	2 168 695	99,7 %		1 020 285	774 718	1 277 927	836 417	1 611 135
Tachkent	658 000	109 200	106 630	205 049	1 078 879	99,5 %	146 735	211 007	150 725	95 164	90 709	241 434
Téhéran	1 166 000	351 276	54 051	220 695	1 792 022	99,6 %	118 500	-	-	-	-	-
<b>Total Asie et Pacifique</b>	<b>35 092 700</b>	<b>5 554 828</b>	<b>1 919 354</b>	<b>9 151 026</b>	<b>51 717 908</b>	<b>97,7 %</b>	<b>4 927 091</b>	<b>37 469 721</b>	<b>22 193 887</b>	<b>51 240 191</b>	<b>25 825 375</b>	<b>48 019 262</b>
Amman	2 199 000	176 116	28 155	222 201	2 625 472	100,0 %	59 161	4 731 512	2 830 358	3 394 320	1 974 904	4 805 262
Bagdad	1 142 000	460 506	229 417	337 731	2 169 654	99,4 %		13 408 137	7 837 909	18 798 334	9 676 086	17 513 995
Beyrouth	5 252 500	377 194	237 300	1 216 277	7 083 271	100,0 %	2 529 700	1 000 896	881 988	3 618 808	741 006	1 622 994
Le Caire	3 777 000	198 471	70 024	1 049 360	5 094 855	97,1 %		2 618 592	935 841	2 702 106	830 063	1 765 904
Doha	2 761 000	193 240	99 352	672 435	3 726 027	98,9 %	402 216	456 447	277 959	919 004	479 800	757 759
Khartoum	1 053 600	297 372	67 636	2 988	1 421 596	100,0 %		116 233	30 393	127 965	101 236	131 629
Rabat	2 852 000	277 696	221 193	718 214	4 069 103	98,7 %	287 081	640 500	523 148	399 810	166 965	690 113
Ramallah	1 906 000	308 249	245 521	125 958	2 585 728	98,9 %		4 556 544	3 912 495	4 118 153	3 816 449	7 728 944
<b>Total États arabes</b>	<b>20 943 100</b>	<b>2 288 844</b>	<b>1 198 598</b>	<b>4 345 164</b>	<b>28 775 706</b>	<b>99,0 %</b>	<b>3 278 158</b>	<b>27 528 861</b>	<b>17 230 091</b>	<b>34 078 500</b>	<b>17 786 509</b>	<b>35 016 600</b>
Bruxelles	569 000	286 030	29 300	-	884 330	98,0 %		144 709	121 326	135 709	107 659	228 985
Genève	1 663 600	92 634	13 170	-	1 769 404	98,0 %		-	-	-	-	-
Moscou	1 135 000	144 478	161 360	136 642	1 577 480	94,5 %	181 354	505 403	477 249	550 119	549 307	1 026 556
New York	2 893 000	878 586	-	48 198	3 819 784	100,0 %		892	515	-	-	515
Venise	2 095 700	304 530	22 361	285 100	2 707 691	97,0 %	970 000	4 140 667	2 378 041	5 735 887	4 518 481	6 896 522
<b>Total Europe et Amérique du Nord</b>	<b>8 356 300</b>	<b>1 706 258</b>	<b>226 191</b>	<b>469 940</b>	<b>10 758 689</b>	<b>97,9 %</b>	<b>1 151 354</b>	<b>4 791 671</b>	<b>2 977 131</b>	<b>6 421 715</b>	<b>5 175 447</b>	<b>8 152 578</b>
Brasilia	862 000	128 000	213 053	157 994	1 361 047	99,3 %	975 792	60 836 043	47 636 126	48 739 459	30 155 137	77 791 263
Guatemala	1 174 000	266 405	46 852	197 923	1 685 180	99,8 %		1 039 421	934 245	440 314	428 333	1 362 578

Coûts de personnel <sup>18</sup>	Crédits du Programme ordinaire					Ressources extrabudgétaires						
	Coûts de fonctionnement <sup>19</sup>	Coûts de sécurité <sup>20</sup>	Budget d'activité	Total Programme ordinaire	Taux de dépense	Contributions en nature (location, entretien et charges) <sup>21</sup>	2014		2015		Total des dépenses	
	(a)	(b)	(c)	(d)	(a)+(b)+(c)+(d)	(b) (c) (d)	Allocation de crédits	Dépenses (e)	Allocation	Dépenses (f)	(e) + (f)	
La Havane	1 691 000	372 144	58 835	254 360	2 376 339	98,1 %	175 000	150 468	141 427	145 751	15 116	156 543
Kingston	2 731 000	263 959	22 310	641 545	3 658 814	98,7 %	84 084	110 527	45 268	69 267	62 530	107 798
Lima	1 149 000	140 800	15 029	103 172	1 408 001	99,9 %	52 690	8 136 740	8 106 287	12 401 895	11 638 721	19 745 008
Montevideo	4 961 800	441 826	94 561	1 770 906	7 269 093	99,5 %	240 000	413 832	241 206	766 803	358 932	600 138
Mexico	1 052 000	389 898	22 797	1 675 999	3 140 694	100,0 %	285 849	-	-	25 002	-	-
Port-au-Prince	1 938 000	301 682	108 125	315 984	2 663 791	99,4 %		3 469 649	1 483 335	1 808 375	558 401	2 041 736
Quito	2 107 500	349 006	105 466	270 882	2 832 854	100,0 %	21 040	645 755	127 457	1 036 809	578 831	706 288
San José	2 513 000	223 246	117 279	391 358	3 244 883	99,4 %		207 891	153 875	135 180	115 361	269 236
Santiago	3 765 600	520 000	261 000	5 854 473	10 401 073	99,9 %	320 000	2 275 783	2 122 341	1 826 839	1 557 859	3 680 200
<b>Total Amérique latine et Caraïbes</b>	<b>23 944 900</b>	<b>3 396 966</b>	<b>1 065 307</b>	<b>11 634 597</b>	<b>40 041 770</b>	<b>99,7 %</b>	<b>2 154 455</b>	<b>77 286 109</b>	<b>60 991 567</b>	<b>67 395 694</b>	<b>45 469 221</b>	<b>106 460 788</b>
<b>Total des crédits décentralisés</b>	<b>129 649 100</b>	<b>19 927 931</b>	<b>6 913 083</b>	<b>34 742 262</b>	<b>191 232 376</b>	<b>98,6 %</b>	<b>14 932 019</b>	<b>174 095 665</b>	<b>122 911 780</b>	<b>189 109 779</b>	<b>116 471 220</b>	<b>239 383 000</b>



## ANNEXE II

## TABLEAU DES EFFECTIFS HORS SIÈGE\* AU 31 DÉCEMBRE 2015 (comme indiqué dans STEPS)

À l'exception des instituts [Cat. 1]

	Postes établis* relevant du PO	Postes établis extrabudgétaires	Total des postes établis	Autres contrats relevant du PO	Autres contrats extrabudgétaires	Total des autres contrats**	Total
EUROPE ET AMÉRIQUE DU NORD	21	7	28		15	15	43
AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES	119	1	120	45	79	124	244
ASIE ET PACIFIQUE	179		179	106	195	301	480
AFRIQUE	214	2	216	67	178	245	461
ÉTATS ARABES	96	1	97	43	96	139	236
<b>TOTAL HORS SIÈGE</b>	<b>629</b>	<b>11</b>	<b>640</b>	<b>261</b>	<b>563</b>	<b>824</b>	<b>1464</b>

(\*) Y compris les postes établis relevant du Programme ordinaire, les postes extrabudgétaires et les postes locaux NO/G financés au titre du Fonds d'urgence jusqu'à fin décembre 2015 et considérés comme temporaires à des fins administratives.

(\*\*) Y compris engagements au titre d'un projet (PA), engagements à titre temporaire, administrateurs auxiliaires, détachements et contrats de service (SC).

## ANNEXE III

LISTE DES BUREAUX HORS SIÈGE PAR RÉGION AU 1<sup>E</sup> JANVIER 2016

Région/bureau	Type de bureau	Pays concernés
<b>Afrique</b>		
<b>Abuja</b>	<b>Bureau régional multisectoriel (Afrique de l'Ouest)</b>	<b>Bénin, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, Libéria, Nigéria, Sierra Leone, Togo</b>
Abidjan	Bureau national	Côte d'Ivoire
Accra	Bureau national	Ghana
	Antenne de projet/Desk	Cotonou (Bénin)
	Antenne de projet/Desk	Monrovia (Libéria)
<b>Dakar</b>	<b>Bureau régional multisectoriel (Afrique de l'Ouest (Sahel))</b>	<b>Burkina Faso, Cabo Verde, Gambie, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal</b>
Bamako	Bureau national	Mali
<b>Harare</b>	<b>Bureau régional multisectoriel (Afrique australe)</b>	<b>Botswana, Lesotho, Malawi, Mozambique, Namibie, Afrique du Sud, Swaziland, Zambie, Zimbabwe</b>
Maputo	Bureau national	Mozambique
Windhoek	Bureau national	Namibie
	Antenne de projet/Desk	Gaborone (Botswana)
	Antenne de projet/Desk	Lilongwe (Malawi)
	Antenne de projet/Desk	Johannesburg (Afrique du Sud)
	Antenne de projet/Desk	Lusaka (Zambie)
<b>Nairobi</b>	<b>Bureau régional multisectoriel (Afrique de l'Est)</b>	<b>Comores, Djibouti, Érythrée, Éthiopie, Kenya, Madagascar, Maurice, Rwanda, Seychelles, Somalie, Soudan du Sud, Ouganda, République-Unie de Tanzanie</b>
Addis-Abeba	Bureau national Bureau de liaison	Éthiopie Bureau de liaison avec l'Union africaine et la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
Djouda	Bureau	République du Soudan du Sud

Région/bureau	Type de bureau	Pays concernés
	national	
Dar es-Salaam	Bureau national	République-Unie de Tanzanie
	Maison de la paix	Bujumbura (Burundi)
	Antenne de projet/Desk	Moroni (Comores)
	Antenne de projet/Desk	Djibouti
	Antenne de projet/Desk	Antananarivo (Madagascar)
	Antenne de projet/Desk	Kigali (Rwanda)
	Antenne de projet/Desk	Kampala (Ouganda)
<b>Yaoundé</b>	<b>Bureau régional multisectoriel (Afrique centrale)</b>	<b>Angola, Burundi, Cameroun, République centrafricaine, Tchad, Congo, République démocratique du Congo, Guinée équatoriale, Gabon, Sao Tomé-et-Principe</b>
Brazzaville	Bureau national	Congo
Kinshasa	Bureau national	République démocratique du Congo
Libreville	Bureau national	Gabon
	Antenne de projet/Desk	Luanda (Angola)
	Antenne de projet/Desk	Bangui (République centrafricaine)
	Antenne de projet/Desk	N'Djamena (Tchad)
<b>États arabes</b>		
<b>Beyrouth</b>	<b>Bureau régional et multipays</b>	<b>Bureau régional pour l'éducation dans les États arabes ; Bureau multipays (Liban, République arabe syrienne, Iraq, Jordanie, Palestine)</b>
Bagdad	Bureau national	Iraq
Amman	Bureau national	Jordanie
Ramallah	Bureau national	Palestine
<b>Le Caire</b>	<b>Bureau régional et multipays</b>	<b>Bureau régional pour la science dans les États arabes ; Bureau multipays (Égypte, Libye, Soudan)</b>
Khartoum	Bureau national	Soudan
<b>Doha</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>Bahreïn, Koweït, Oman, Qatar, Arabie saoudite, Émirats arabes unis, Yémen</b>
<b>Rabat</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>Algérie, Mauritanie, Maroc, Tunisie</b>
<b>Asie et Pacifique</b>		

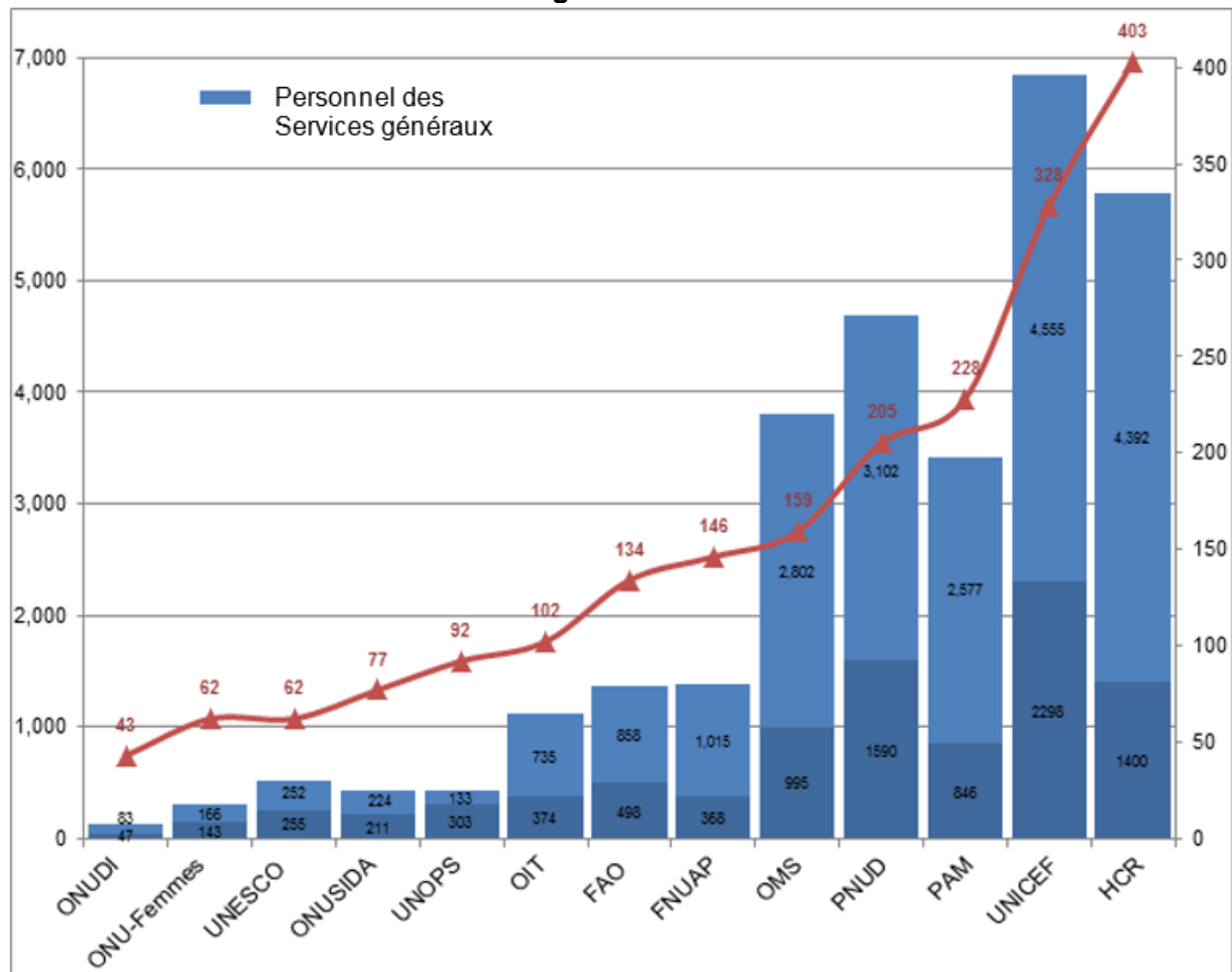
Région/bureau	Type de bureau	Pays concernés
<b>Almaty</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>Kazakhstan, Kirghizistan, Tadjikistan, Ouzbékistan</b>
Tachkent	Bureau national	Ouzbékistan
<b>Apia</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>Australie, Îles Cook, Fidji, Kiribati, Îles Marshall, Micronésie (États fédérés de), Nauru, Nouvelle-Zélande, Nioué, Palaos, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Samoa, Îles Salomon, Tonga, Tuvalu, Vanuatu et Tokélaou (Membre associé)</b>
<b>Bangkok</b>	<b>Bureau régional et multipays</b>	<b>Bureau régional pour l'éducation en Asie et dans le Pacifique ; Bureau multipays (Thaïlande, Myanmar, République démocratique populaire lao, Singapour, Viet Nam, Cambodge)</b>
Phnom Penh	Bureau national	Cambodge
Hanoi	Bureau national	Viet Nam
	Antenne de projet/Desk	Yangon (Myanmar)
<b>Beijing</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>République populaire démocratique de Corée, Japon, Mongolie, République populaire de Chine, République de Corée</b>
<b>Jakarta</b>	<b>Bureau régional et multipays</b>	<b>Bureau régional pour la science en Asie et dans le Pacifique ; Bureau multipays (Brunéi Darussalam, Indonésie, Malaisie, Philippines, Timor-Leste)</b>
	Antenne de projet/Desk	Dili (Timor-Leste)
<b>New Delhi</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>Bangladesh, Bhoutan, Inde, Maldives, Népal, Sri Lanka</b>
Dhaka	Bureau national	Bangladesh
Katmandou	Bureau national	Népal
<b>Téhéran</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>Afghanistan, République islamique d'Iran, Pakistan, Turkménistan</b>
Kaboul	Bureau national	Afghanistan
Islamabad	Bureau national	Pakistan
<b>Europe et Amérique du Nord</b>		
Bruxelles	Bureau de liaison	Union européenne et ses organes subsidiaires à Bruxelles
Genève	Bureau de liaison	Organisation des Nations Unies à Genève
New York	Bureau de liaison	Organisation des Nations Unies à New York
<b>Venise</b>	<b>Bureau régional</b>	<b>Bureau régional de l'UNESCO pour la science et la culture en Europe et Amérique du Nord</b>
	Antenne de projet/Desk	Sarajevo (Bosnie-Herzégovine)
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>		
<b>La Havane</b>	<b>Bureau</b>	<b>Bureau régional pour la culture en Amérique latine et dans les</b>

Région/bureau	Type de bureau	Pays concernés
	<b>régional et multipays</b>	<b>Caraïbes ; Bureau multipays (Cuba, République dominicaine, Haïti, Aruba)</b>
Port-au-Prince	Bureau national	Haïti
	Antenne de projet/Desk	Saint Domingue (République dominicaine)
<b>Kingston</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>Antigua-et-Barbuda, Bahamas, Barbade, Belize, Dominique, Grenade, Guyana, Jamaïque, Saint-Kitts-et-Nevis, Sainte-Lucie, Saint-Vincent-et-les Grenadines, Suriname et Trinité-et-Tobago, ainsi que les États membres associés des Îles Vierges britanniques, Îles Caïmanes, Curaçao, Sint Maarten et Anguilla</b>
Mexico	Bureau national	Mexique
<b>Montevideo</b>	<b>Bureau régional et multipays</b>	<b>Bureau régional pour la science en Amérique latine et dans les Caraïbes ; Bureau multipays (Argentine, Brésil, Chili, Paraguay, Uruguay)</b>
	Antenne de projet/Desk	Buenos Aires (Villa Ocampo) (Argentine)
Brasilia	Bureau national	Brésil
Santiago du Chili	Bureau régional Bureau national	Bureau régional de l'UNESCO pour l'éducation en Amérique latine et dans les Caraïbes Chili
<b>Quito</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>Bolivie, Colombie, Équateur, Pérou, Venezuela</b>
Lima	Bureau national	Pérou
<b>San José</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mexique, Nicaragua, Panama</b>
Guatemala	Bureau national	Guatemala

## ANNEXE IV

PRÉSENCE DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES SUR LE TERRAIN (2013)<sup>22</sup>

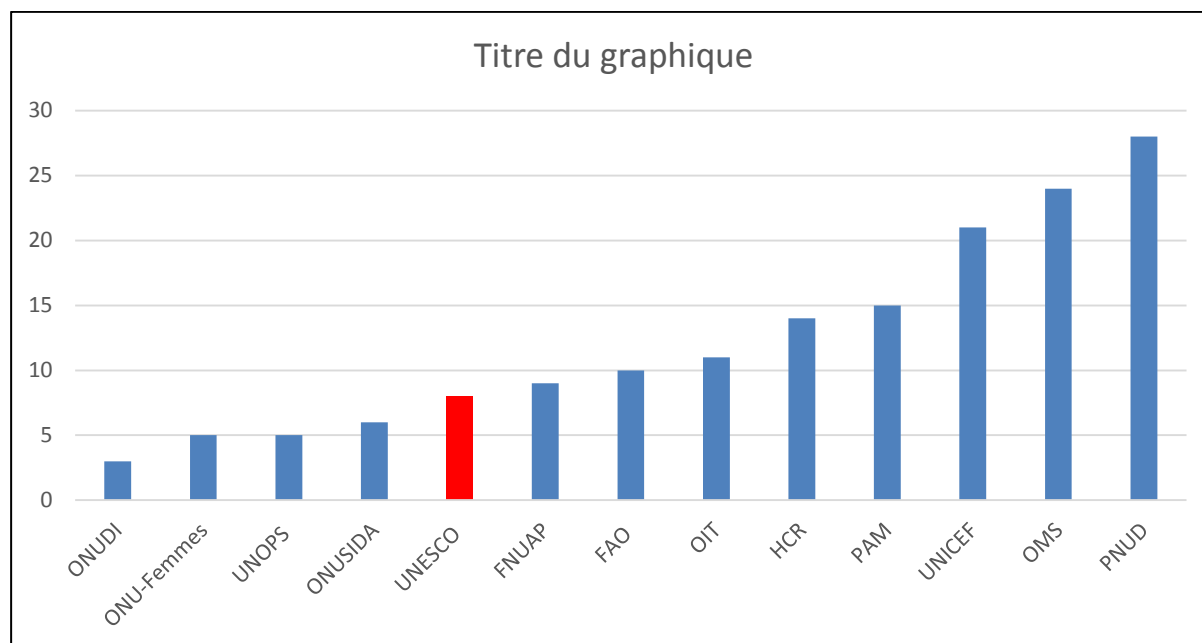
## Nombre de bureaux et effectifs hors Siège



La ligne rouge indique le nombre de bureaux hors Siège (y compris ceux en province et les antennes de projet).

Les effectifs indiquent le personnel sous contrat pour une durée de plus de 12 mois.

<sup>22</sup> D'après des données publiques disponibles sur le site du Conseil des chefs de secrétariat.

Effectifs moyens par bureau (sous contrat pour une durée de plus de 12 mois)

ONUDI	3
ONU-Femmes	5
UNOPS	5
ONUSIDA	6
<b>UNESCO</b>	<b>8</b>
FNUAP	9
FAO	10
OIT	11
HCR	14
PAM	15
UNICEF	21
OMS	24
PNUD	28

## ANNEXE V

**PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS STRATEGIQUES MIS EN LUMIERE  
PAR LE RAPPORT DU SERVICE D’EVALUATION ET D’AUDIT SUR LES  
« ENSEIGNEMENTS TIRES DE LA REFORME DU DISPOSITIF HORS SIEGE EN  
AFRIQUE » :**

Principaux enseignements	Réflexions stratégiques
<p><b>La présence de l’UNESCO sur le terrain en Afrique devra être consolidée davantage pour que la réforme atteigne les objectifs visés. Dans sa conception initiale, la réforme globale était ambitieuse et la crise financière qui a suivi a considérablement réduit les capacités de l’Organisation à assurer sa pleine mise en œuvre. Rétrospectivement, cette situation inédite aurait dû être le signe pour l’Organisation de la nécessité de réduire la portée de l’initiative à bien des égards, principalement en concentrant les ressources sur un nombre limité de BRM.</b></p>	<p>Des investissements supplémentaires sont nécessaires pour que la réforme atteigne les objectifs prévus, le plus probable étant que les ressources additionnelles proviennent de financements extrabudgétaires et non du financement de base, comme c’est actuellement la tendance au sein de l’ensemble du système des Nations Unies. D’autre part, une présence hors Siège plus souple sera peut-être nécessaire, de même qu’un nouveau renforcement du dispositif hors Siège comme moyen de constituer une masse critique de compétences et de personnel de programme de base dans les BRM. Certaines caractéristiques de la réforme initiale, telles que la mise en place de la plate-forme régionale des AO, la fonction d’évaluation du programme/gestion des connaissances, le déploiement de spécialistes des situations de post-crise et de post-catastrophe et le développement de certaines capacités minimales dans chaque bureau, n’ont jamais été mises en œuvre – leur nécessité devrait être examinée attentivement. À cet égard, la récente initiative « Investir pour l’exécution efficace du programme » s’efforce, entre autres, d’assurer une exécution structurée dans le hors Siège pour un soutien aux niveaux national et régional, en précisant les modalités d’exécution et en rationalisant les processus de travail.</p>
<p><b>La phase initiale de mise en œuvre de la réforme en Afrique a coïncidé avec le démantèlement du Bureau de coordination des unités hors Siège, ce qui a conduit à la dispersion des responsabilités liées aux échanges avec le dispositif hors Siège entre divers services et secteurs, ainsi qu’à l’absence d’un point d’entrée unique visible. Une clarification concernant l’entité responsable de la gestion globale du dispositif hors Siège, y compris pour ce qui est des responsabilités liées à la gestion et au suivi de l’initiative de réforme, permettrait de gagner en efficacité. S’agissant de la gestion de la</b></p>	<p>Si le rôle du Département Afrique est clair en ce qui concerne la fonction de coordination régionale de l’action de l’Organisation en Afrique, par exemple par le biais des programmes phares de la priorité Afrique, son rôle dans la gestion de la mise en œuvre de la réforme en elle-même est moins évident. Dans ce contexte, le rôle du Département Afrique en particulier et son emplacement géographique (au Siège non en Afrique) devraient être traités en priorité. Toute future réforme du dispositif hors Siège étant concernée, l’entité de gestion responsable doit nécessairement élaborer un plan de mise en œuvre précisant les résultats escomptés, les</p>



Principaux enseignements	Réflexions stratégiques
<p><b>mise en œuvre d'autres réformes propres à l'Afrique, plusieurs options pourraient être envisagées, comme examiner le rôle précis et l'implantation géographique optimale du Département Afrique.</b></p>	<p>grandes échéances, les indicateurs de performance et les cibles, etc.</p>
<p><b>Pour réussir, la réforme aurait dû reposer sur des cadres stratégiques/plans/stratégies précis, notamment au niveau régional, ce qui aurait conduit à un recentrage sur les domaines prioritaires clés dans lesquels l'UNESCO a un avantage. Cette dispersion des efforts, s'ajoutant aux contraintes financières, risque d'affaiblir encore la pertinence et l'impact potentiel de l'action de l'UNESCO.</b></p>	<p>Il convient de réétudier la façon dont les bureaux hors Siège peuvent effectivement limiter leur engagement à un nombre plus restreint de priorités stratégiques. Il faut en outre examiner attentivement les fonctions respectives des diverses entités sur le terrain (par exemple, l'action normative régionale, la fonction de conseil sur les politiques par opposition à davantage d'activités d'aval à l'échelle nationale) et déterminer l'équilibre approprié à cet égard. Cette redéfinition des priorités devrait s'accompagner d'une stratégie efficace de gestion des ressources humaines pour tirer le meilleur parti des capacités humaines existantes, y compris de celles présentes dans le dispositif de l'UNESCO au sens large (incluant par exemple les commissions nationales pour l'UNESCO, les chaires UNESCO et les centres UNESCO de catégorie 2).</p>
<p><b>Bien qu'il existe de nombreuses possibilités nouvelles de mobiliser des ressources extrabudgétaires à l'échelon national, l'UNESCO doit investir dans la formulation de projets, le renforcement des capacités de mobilisation des ressources extrabudgétaires et la création de partenariats stratégiques si elle souhaite mettre en place une présence durable au niveau des pays. Comme il faut autant de temps et d'efforts pour mobiliser des montants importants que des montants modestes, les bureaux doivent éviter de fragmenter leur portefeuille et être capables de refuser des opportunités qui ne servent pas leur orientation programmatique.</b></p>	<p>L'approche de la mobilisation de ressources extrabudgétaires adoptée par l'UNESCO est une question stratégique qui dépasse le contexte de la réforme du dispositif hors Siège. Il convient de noter que la tendance est à ce que les organisations du système des Nations Unies soient de plus en plus nombreuses à devoir gérer les conséquences d'une évolution vers des opérations financées exclusivement par des contributions extrabudgétaires volontaires. Dans le contexte de la réforme du dispositif hors Siège et de l'Afrique, l'UNESCO devra réfléchir, entre autres, à la question de savoir à qui devraient incomber les responsabilités en matière de mobilisation des ressources sur le plan institutionnel (par exemple, le Département Afrique, les BRM, des membres du personnel), aux incidences sur la façon dont elle devrait déterminer la présence d'un bureau, la nature et la fonction de ses programmes hors Siège, ainsi qu'aux questions relatives aux ressources humaines.</p>
<p><b>En dispersant les capacités existantes, la réforme du dispositif hors Siège en Afrique n'a pour l'instant pas permis d'accroître les capacités techniques dans la région, ce qui représente l'une des principales attentes des États membres africains. La poursuite de la</b></p>	<p>Si la présence de l'UNESCO à travers le monde doit tenir compte des réalités et des besoins régionaux, le cadre global doit avoir une structure de responsabilité simple et claire. Il convient de décider si l'UNESCO sera représentée par des bureaux régionaux thématiques, des bureaux</p>

<b>Principaux enseignements</b>	<b>Réflexions stratégiques</b>
<b>réforme dans d'autres régions de l'UNESCO doit équilibrer avec soin les points forts et les points faibles des structures actuellement en place en vue d'optimiser la présence et l'orientation régionales, et de permettre une plus grande souplesse des structures hors Siège pour qu'elles puissent être ajustées à tout moment.</b>	régionaux multisectoriels, ou par une combinaison des deux. La possibilité d'un cadre de responsabilité donnant un rôle central à un bureau régional pourrait aussi être examinée, tout comme l'option de rétablir une fonction centrale plus forte.

## **D. Inversión para una ejecución eficaz**

---

### **Antecedentes**

1. En su 197ª reunión, el Consejo Ejecutivo, al tiempo que recordó que debería crearse un “fondo de inversión para una ejecución eficaz” que se utilizaría exclusivamente para financiar las inversiones en curso en la reforma, decidió que la Directora General debería presentarle “en su 199ª reunión [un] plan completo con un calendario, prioridades definidas, una estimación de costos y las correspondientes metas, con inclusión de los posibles aumentos de eficacia y eficiencia, teniendo en cuenta el debate al respecto celebrado en su 197ª reunión” (decisión 197 EX/5 (IV, D)). En este documento se presenta dicho plan, en el que se abordan elementos esenciales necesarios para proseguir los esfuerzos del proceso de reforma y, en última instancia, reforzar la capacidad de la UNESCO para obtener resultados.

2. Este Plan de inversión para una ejecución eficaz es el resultado de los esfuerzos que lleva a cabo la Organización para trazar un nuevo rumbo y definir su función de liderazgo y su repercusión en el plano mundial en la aplicación de la agenda donde figuran los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta Agenda 2030, ambiciosa y transformadora, requerirá que el sistema de las Naciones Unidas esté bien coordinado y sea ágil, flexible y capaz de colaborar con los países para ayudarlos a cumplir sus compromisos de desarrollo sostenible. La UNESCO, en sus funciones tanto normativas como operativas, tendrá en la nueva Agenda un referente básico de su futura labor con los Estados Miembros. Para ello, la Organización deberá examinar desde una óptica de conjunto sus objetivos, prioridades, funcionamiento y modalidades de financiación, con miras a alcanzar los dos objetivos principales siguientes:

- i) mejorar el posicionamiento y el liderazgo de la UNESCO, que habrán de ser además más claros y estratégicos, en los planos mundial, regional y nacional;
- ii) establecer modalidades operacionales más adecuadas para la ejecución del programa de la UNESCO en los planos mundial, regional y local.

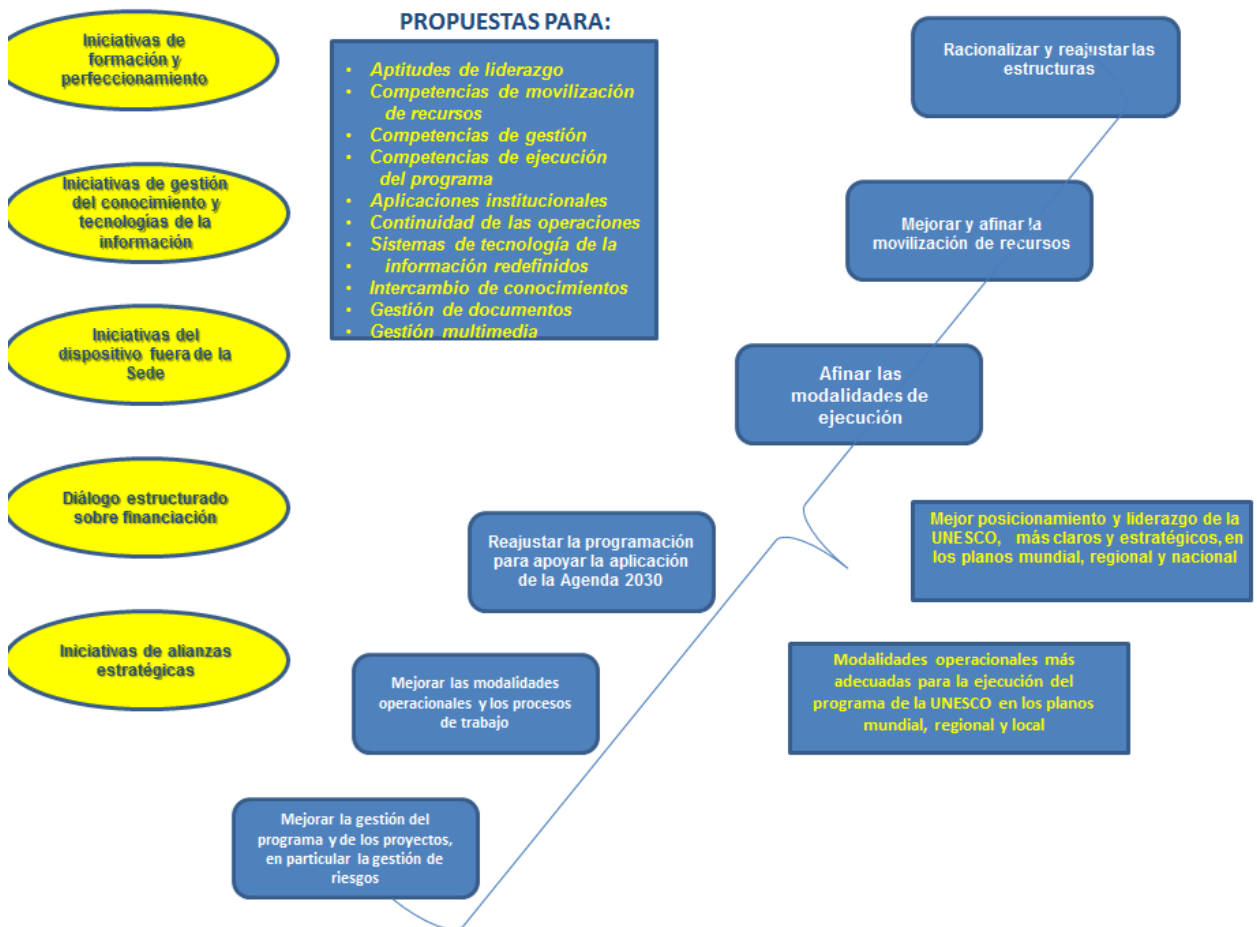
3. El Plan de inversión para una ejecución eficaz está orientado a la consecución de los dos objetivos principales mencionados. Se ajusta además a la Estrategia a Plazo Medio de la UNESCO (2014-2021) y a las orientaciones estratégicas convenidas, en particular una mayor concentración del programa e implantación fuera de la Sede, sacando el máximo partido de la participación de la Organización en el sistema de las Naciones Unidas. El Plan está también en sintonía con el programa más amplio de reforma de las Naciones Unidas y con las funciones básicas señaladas como motores esenciales para que la UNESCO y otros organismos especializados respalden el logro de los ODS, especialmente el apoyo a la formulación de políticas y la creación de capacidades, las funciones de organización y normativas, y el aprovechamiento de alianzas y recursos para velar por la eficacia y maximizar los resultados. En el Plan se toman también en consideración las medidas que harán posible que la UNESCO responda con mayor agilidad a los problemas que sigue habiendo y a las situaciones de emergencia.

4. Teniendo en cuenta que la reforma no tiene carácter estático sino que es un proceso en evolución, el Plan de inversión para una ejecución eficaz se basa en las recomendaciones y propuestas existentes, así como en las medidas correctivas que ya se han aplicado en algunos ámbitos. Más concretamente, el Plan se sustenta en la evaluación externa independiente (EEI), los informes y evaluaciones pertinentes del IOS, las recomendaciones del Auditor Externo, la labor de los equipos de trabajo y del grupo de trabajo sobre la eficiencia, el dispositivo TASC0, la estrategia de gestión del conocimiento y

las tecnologías de la información y la comunicación, y el programa de “adaptación al objetivo” de las Naciones Unidas. Además, en el Plan se tienen en cuenta las iniciativas de reforma pertinentes dirigidas por la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación (JJE) y sus tres pilares: el Comité de Alto Nivel sobre Programas (HLCP), el Comité de Alto Nivel sobre Gestión (HLCM) y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM).

5. El proceso de planificación interna que sustenta el Plan ha dado lugar a una teoría de cambio (que se ilustra a continuación) en la que se perfila la orientación del Plan indicando expresamente sus resultados y las estrategias de acción que conducirán al logro de dichos resultados y, por tanto, a la consecución de los dos objetivos principales.

### LÓGICA DEL PROYECTO Y TEORÍA DE CAMBIO



## Aplicación del Plan de inversión para una ejecución eficaz

6. El objetivo principal del Fondo de inversión para una ejecución eficaz es financiar las inversiones en curso en la reforma y mejorar la ejecución del programa de la UNESCO con objeto de conseguir aumentos de eficiencia y una optimización de los gastos aún mayores en apoyo de la ejecución del programa (decisión 197 EX/5 (IV, D)). En este Plan se detallan una serie de propuestas completas y con una estimación de costos cuyos logros previstos se resumen en una matriz de resultados en el anexo I. Cada logro previsto se describe de forma pormenorizada en una propuesta cabalmente definida que incluye objetivos principales, beneficios y productos, así como su planificación, calendario y costos. En cada propuesta se ofrece información sobre los beneficios y economías que se espera obtener y, cuando procede, el periodo de amortización. Las propuestas están agrupadas en a) formación y perfeccionamiento (anexo II) y b) gestión del conocimiento y las tecnologías de la información (anexo III). Como se muestra en la matriz de resultados, los proyectos forman parte de un enfoque estratégico que se espera conduzca a aumentos de eficacia y eficiencia en seis esferas de resultados estratégicos.

7. El conjunto actual de propuestas, que es el resultado de una labor interna de definición de prioridades, constituye la fase I del Plan. En la fase II se incorporará un nuevo conjunto de iniciativas que se formularán para su aprobación en la 200ª reunión del Consejo Ejecutivo. En el anexo IV figura una nota conceptual en la que se presenta un enfoque para definir un dispositivo fuera de la Sede más estratégico, sostenible y operacional. Quizá haya que obtener fondos adicionales para la fase II en función de las necesidades de financiación.

8. Durante la fase I se emprenderán diversos proyectos durante un periodo de dos años para abordar cinco de las seis esferas de resultados estratégicos. Como se ha señalado anteriormente, la lógica de las actividades propuestas refleja el conjunto de propuestas que se presentan en los anexos y que se espera conduzcan al logro de los resultados estratégicos del Fondo de inversión para una ejecución eficaz. Entre las propuestas del proyecto figuran las siguientes actividades, con sus correspondientes consignaciones presupuestarias:

- i) Racionalizar y reajustar las estructuras para mejorar la eficacia y la rendición de cuentas (547.000 dólares estadounidenses)

El objetivo de los proyectos propuestos es fortalecer la gestión y la rendición de cuentas en el plano financiero, así como mejorar las aptitudes de liderazgo. El costo estimado de estos proyectos, que entrañan fundamentalmente actividades de formación, es de 547.000 dólares estadounidenses. Durante la fase II, para la que aún no se han determinado los gastos, se formularán proyectos complementarios encaminados a redefinir y optimizar el dispositivo fuera de la Sede, examinar y adaptar la gobernanza de los sitios web, y reexaminar y reconfigurar diversos servicios internos. Se necesitarán recursos suplementarios para estas iniciativas.

- ii) Mejorar y afinar los procesos y las estrategias de movilización de recursos (1.293.000 dólares estadounidenses)

La formación y una mejor gestión del conocimiento y los sistemas de información son esenciales para una sólida planificación desde la base de la presupuestación basada en los resultados (PBR), el seguimiento de los esfuerzos de movilización de recursos, el intercambio de información sobre oportunidades de movilización de recursos y la mejora de la calidad y la puntualidad de los informes presentados. Los proyectos propuestos se centrarán en desarrollar las competencias de todo el personal en el ámbito de la movilización de recursos, elaborar un sistema de gestión de la relación con los clientes y perfeccionar el portal de transparencia a fin de mejorar el

intercambio de información sobre los principales donantes y la elaboración de proyectos. El portal de transparencia de la UNESCO se perfeccionará para ofrecer información actualizada periódicamente acerca de la situación de financiación del programa y el presupuesto de la UNESCO, como herramienta para aumentar la transparencia y la rendición de cuentas. El costo estimado es de 1,3 millones de dólares estadounidenses. Las actividades complementarias que se establezcan para la fase II podrán centrarse en los instrumentos para reforzar el apoyo a los diálogos estructurados sobre financiación.

iii) Reajustar la programación para apoyar la aplicación de la Agenda 2030 (985.000 dólares estadounidenses)

Esta actividad es esencial para que la UNESCO apoye de la forma más adecuada a los gobiernos nacionales en la aplicación de la Agenda 2030. Entre los proyectos en curso, cuyo costo total es inferior a un millón de dólares estadounidenses, figura la formación de directores de oficinas fuera de la Sede para que puedan situar a la UNESCO en una mejor posición en las iniciativas conjuntas de los equipos de las Naciones Unidas en los países y determinar de forma más idónea la contribución programática de la UNESCO a los resultados y productos del MANUD sobre la base de las esferas de competencia y ventajas comparativas de la Organización. Gracias a la formación, las oficinas de la UNESCO fuera de la Sede podrán formular, ejecutar y supervisar mejor los proyectos y programas en el plano nacional. Al mismo tiempo, se incluye una iniciativa para alentar a las oficinas fuera de la Sede a crear comunidades de prácticas, reforzar la utilización de herramientas de intercambio de conocimientos y mejorar la gestión de los registros.

iv) Mejorar las modalidades operacionales y los procesos de trabajo (656.000 dólares estadounidenses)

Las propuestas existentes en esta esfera de resultados estratégicos se centran en la modernización de los bancos de documentos y multimedia y el catálogo de la biblioteca de la UNESCO denominado UNESDOC, ya que la sostenibilidad a largo plazo de estos sistemas está en situación de riesgo. Otra propuesta consiste en capacitar al personal en el uso de las aplicaciones institucionales, con el objetivo principal de aumentar la productividad y mejorar la calidad de los datos para la presentación de informes mediante la optimización del empleo de las aplicaciones institucionales. El costo de estas propuestas se ha estimado en 656.000 dólares estadounidenses.

v) Mejorar la gestión del programa y de los proyectos, en particular la gestión de riesgos (4.446.000 dólares estadounidenses)

La mejora de la gestión de los proyectos es uno de los elementos principales para mejorar el desempeño global. Durante la fase I se proponen diversas actividades en este sentido, como el fortalecimiento de la gestión del ciclo del programa; la adecuada inclusión de la igualdad de género y la incorporación de la perspectiva de género en la programación; la instauración de una cultura de gestión de riesgos; la creación y mantenimiento de una red de evaluaciones descentralizadas para mejorar la calidad de estas; y el mantenimiento de la continuidad operativa y la recuperación en caso de desastre. Resulta esencial redefinir los sistemas de información básicos de la UNESCO para mejorar la ejecución del programa y la presentación de informes. Dada su complejidad, este proyecto exige una inversión sustancial, por lo que el costo de esta esfera de resultados estratégicos se ha fijado en unos 4,5 millones de dólares estadounidenses.

vi) *Afinar las modalidades de ejecución y los mecanismos y herramientas apropiados*

Aunque aún no se han formulado propuestas en esta esfera de resultados estratégicos, lo más probable es que incluyan los siguientes elementos (como se indica en el anexo IV): examen y adaptación de las modalidades para contextos de emergencia o transición; examen de las tendencias de ejecución y los problemas en este ámbito; perfeccionamiento y adaptación de las herramientas y directrices para el dispositivo fuera de la Sede; fortalecimiento de la respuesta operacional durante las crisis humanitarias, entre otras cosas mediante un despliegue temporal rápido y la elaboración y puesta en práctica de un sistema de evaluación de proyectos para mejorar la calidad de la concepción de proyectos y las carteras.

9. El núcleo del Plan es la ejecución del programa. El Plan, en el que se concilian mejor las modalidades organizativas y operacionales, repercutirá en una mejor adopción de decisiones y unos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas perfeccionados. El aumento anual de la eficacia en un primer momento sobre la base de las inversiones en gestión del conocimiento y TIC se estima en 2.170.000 millones de dólares estadounidenses. Además, la formulación de un plan de continuidad de las operaciones que incluya la recuperación en caso de desastre ofrece la posibilidad de ahorrar varios millones de dólares, al evitar que se paralizen las operaciones durante un tiempo prolongado. Las iniciativas de formación y perfeccionamiento para una fuerza de trabajo basada en el conocimiento, como la de la UNESCO, no se prestan a una evaluación cuantitativa evidente en términos monetarios. Los aumentos de eficacia y eficiencia se engloban en medidas institucionales “blandas” (como la motivación, el compromiso y la intención de rotación) o medidas “duras” (tiempo, tasa de error y tasa de éxito para la movilización de recursos). La evaluación del proceso de concepción, formulación, puesta en práctica a título experimental, ejecución y evaluación de las iniciativas de formación se realizará también en las etapas principales, y la experiencia adquirida se incorporará en las fases posteriores. El Comité de Gestión del Programa (PMC) se encargará de dirigir la aplicación del Fondo y evaluará periódicamente los avances logrados. Se prepararán informes sobre la marcha del proyecto, que se presentarán al Consejo Ejecutivo en cada una de sus reuniones.

### **Perspectivas de futuro**

10. Habida cuenta de las dificultades presupuestarias que afronta la Organización y de los diversos ritmos de ejecución de los proyectos en el marco del Plan de inversión para una ejecución eficaz, en el Plan se tendrán en cuenta las observaciones formuladas, se tomarán medidas en consecuencia y se introducirán adaptaciones en función de otras iniciativas nuevas o en curso. Se prevé que el resto del plan de inversión (fase II) se elabore a tiempo para la 200ª reunión del Consejo Ejecutivo, tomando plenamente en consideración las deliberaciones de la 199ª reunión del Consejo.

### **Decisión propuesta**

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

El Consejo Ejecutivo,

1. Recordando sus decisiones 196 EX/15, 196 EX/4 (II, E) y 197 EX/5 (IV, D),
2. Acoge con beneplácito las propuestas que se esbozan en el documento 199 EX/5 Parte II (D) y en sus anexos II a IV;
3. Respalda las actividades pormenorizadas, con plazos precisos e indicación de los costos que se presentan en los anexos II y III;
4. Pide a la Directora General que siga perfeccionando el Plan y que le presente propuestas complementarias en su 200ª reunión, teniendo en cuenta el debate al respecto celebrado en su 199ª reunión;
5. Hace un llamamiento a los Estados Miembros para que contemplen la posibilidad de aportar contribuciones voluntarias a fin de complementar los recursos presupuestarios existentes.





## ANNEX ii

### INVEST FOR EFFICIENT DELIVERY: LEARNING AND DEVELOPMENT INITIATIVES

#### Background

1. The Learning and Development plan presented in this document consists of seven key areas for learning initiatives, related to:

- Resource Mobilization
- Professional Competencies for Programme Delivery
- Management and Accountability
- Programme Delivery at Country Level within the United Nations system
- Leadership
- Corporate Applications and IT tools
- Strengthening UNESCO's Decentralized Evaluation Function

2. The order shown above reflects the priorities established.

3. In 197 EX/5 Part IV INF.2 the cost of delivering these initiatives was estimated at \$1.53 million.<sup>23</sup> However, on further consultation and analysis, further needs have been identified under learning initiative 4, "Enhance Programme Delivery at Country Level with the UN System" and an additional learning initiative 7, "Strengthening UNESCO's Decentralised Evaluation Function" The overall estimated cost therefore now stands at US\$ 1.95 million. The increase of \$420K is to allow for specific capacity-building to better prepare field offices to respond to the implementation of the sustainable development goals and to better cooperate with the United Nations at country level, and to establish an operational Evaluation Focal Point network.

4. HRM has liaised with the relevant Sectors and Bureaux to identify the elements to be included in this fully-developed plan.

5. The learning initiatives described in this document do not represent the entirety of the initiatives planned by HRM for the period 2016-2017. Other initiatives which do not require a centralised training budget will continue to be rolled-out and promoted, such as the induction programme for newcomers, language lessons, career support and coaching, facilitation of development and team building activities, and the identification and dissemination of online learning resources such as MOOCs<sup>24</sup> and other quality, free, online resources. Training for managers on competency-based interviewing will also be launched, along with a pilot mentoring programme. HRM also provides ad hoc assistance and advice to Sectors/Bureaux on learning and development issues.

6. This document is in two parts. Part I provides an overview of the general learning strategy and implementation approach which will be applied across all learning initiatives. Part II addresses each of the learning initiatives in turn, giving further information on context, strategy, learning objectives and expected gains.

<sup>23</sup> €1.4 million converted at the exchange rate at 1 January 2016.

<sup>24</sup> A MOOC is a massive open online course that is aimed at unlimited participation and open access via the web..

## PART I: OVERVIEW

### Context

UNESCO's regular budget for learning and development ended in 2011. Since then, staff have received no, or very little, formalized, structured training.

The Organization has an online Learning Management System which contains training materials. While some of the resources on this platform were designed specifically for UNESCO, others were provided by other United Nations agencies, and consequently are not fully compatible with the UNESCO environment. Many learning materials are in need of review and updating, and there are gaps in the subject matters covered.

The aim is therefore to provide a range of relevant learning opportunities and materials that will ensure that the UNESCO workforce has the necessary skills, knowledge and competency-base to effectively deliver the sustainable development goals.

Under a separate initiative, HRM is currently developing a **Competency Framework**, defined as “an inventory of knowledge, skills abilities and behaviours that lead to excellence on the job”. The learning initiatives in this plan and the Competency Framework will be mutually supportive.

The proposed Framework outlines four values, seven core competencies and six managerial competencies, which are essential to excellence and signal the types of behaviours that are valued and expected within the Organization. The values underpin the entire Framework, being the shared principles that should guide all staff, regardless of level, in their actions. For each value and competency, a definition and positive indicators are provided. The values and competencies provide a common language for *how* staff work. Functional and technical competencies, specific to individual roles, are not covered by the Framework. They are identified in vacancy notices and job descriptions.



Each learning initiative in this proposal has been mapped to at least one indicator within each of the values and competencies, with only a few exceptions. In addition to the learning and development component, the Framework will provide a basis for other HR practices, such as job descriptions and profiles, recruitment and performance management.

Staff will be provided with tools to assist in identifying competency-related learning needs and to understand how each learning initiative relates to competency development. Staff and their managers will also be encouraged to explore other forms of learning, in addition to those presented under this proposal, to improve core and managerial competencies, and embed the values in their daily work.

## Strategy for Learning Initiatives under Invest for Efficient Delivery

The learning initiatives are all interrelated but separated into their component parts here in order to prioritise the activities given limited human and financial resources. The core purpose of the entire learning plan is to improve programme design and delivery.

HRM endeavours to work closely with colleagues in the Sectors and Bureaux, to ensure that the respective process owners are consulted on content and strategy of HRM-initiated learning; and also to ensure that these initiatives build on existing practices, resources and experiences in the Organization. In addition to informal contact with colleagues throughout the Secretariat, in May 2015 HRM launched a Learning Steering Board. One of the outcomes of the first meeting was to identify learning needs and prioritize them, as reflected in the learning initiatives presented in document 197 EX/5.INF.2. Sub-working groups are emerging, to work on formalizing content for the individual learning initiatives, to avoid duplication and contradiction of approaches and key messages, and also to ensure that all content is covered. The exact timing of developing the learning initiatives will be adapted in agreement with the relevant stakeholders, to ensure that the learning projects do not hinder programme delivery.

The Learning Strategy is built not only on learning and development best practices, but also on the experiences of other international organizations, and lessons learned from within UNESCO itself – either from evaluating the impact of past learning initiatives, or through considering the impact of an absence of training.

The Learning Strategy is built around the principle of flexible, learner-driven development, enabling access to quality online asynchronous materials at a time when needed by learners, backed-up by access to experts to further embed the learning and encourage engagement around social interactions.

The approach is pragmatic, taking into account the how, when and why of people identifying their own learning needs, and/or how those learning needs may be identified by their supervisors; and the learning modalities which then best meet these identified needs. Underpinned by principles of learning efficiency, the approach is based on:

- Bite-sized learning: material is broken down into a manageable format, so that staff members can easily access the specific elements that they need.
- Just-in-time access: staff can access information about the essential aspects of the topics at the precise moment when they need it.
- Social learning: encouraging engagement with the learning process through discussion, and giving and receiving feedback not only via the subject-matter expert(s), but also with other colleagues.

This will be achieved as follows:

- Blended learning: i.e. a combination of face-to-face, webinars and on-line, asynchronous learning. This blended approach is also used by the United Nations System Staff College (UNSSC) to maintain the benefits of classroom-based learning, while reaching a geographically-dispersed audience at reduced cost.
- Flipped classroom: maximizing the available contact time with a “live” trainer (whether face-to-face or via webinar) by providing input on underpinning principles through asynchronous, digital learning (such as e-learning, videos and podcasts).

- Regular, short contact time with trainers. For example, a one-hour webinar “clinic”, tackling a specific topic or looking at an example. These can be recorded, to build up a library of resources.
- Focal points in the regions: equipped with facilitation skills through train-the-trainer workshops. Since training is not the core activity of these focal points, their input will concentrate on building on the digital learning, through the use of case studies and peer-learning, while being respectful of demands on their time.
- Building on existing in-house resources (existing training materials and/or expertise), and, where practicable, on the resources and experience of other United Nations agencies or international organizations.
- External classroom training when this is the only option for acquiring the required competencies.

To encourage learners to engage with the material prior to planned contact sessions with facilitators, HRM recommends a MOOC roll-out approach where appropriate, i.e. a structured learning path using the digital materials over a set number of weeks, with email updates and reminders and access to an online discussion, to create a learning cohort. This encourages learners to engage with the content, rather than simply consuming it.

The live sessions will be delivered either face-to-face or via webinar.

The current challenges are therefore to:

- (i) ensure that the learning materials are as complete as possible, by developing and adding to them
- (ii) curate the material to ensure logical structure and flow
- (iii) provide a structured learning path through the material, while nevertheless allowing flexibility, so that learners can identify and source targeted topics, when needed
- (iv) create a culture in which staff want to learn and seek out training and development opportunities

The proposed investment in training for the 2016-2017 biennium will lay the foundations for moving to a different learning strategy in the future. Many organizations are now implementing a 70:20:10 approach, where:

- 70% of learning comes from on-the-job experience and practice, to provide in-context learning which moves at the speed of the organization
- 20% of learning comes through other people, such as from networks, conversations, and seeking input
- 10% of learning from formal learning programmes

In the 70:20:10 model, the 10% has to be supported by a financial budget and time for staff away from their work, while the 70% and 20% needs to be supported by managers having coaching and mentoring skills and the flexibility to provide exposure to new practices

To implement this kind of learning however, requires a strong base of knowledge and skills, to ensure that learners can benefit from on-the-job experiences, and that there is a critical mass of other colleagues to learn from, who have acquired the necessary skills and knowledge in a structured manner.

The learning initiatives proposed under the “Invest for Efficient Delivery” Plan will establish a culture of learning and get skills up to speed, after a hiatus of four years with an absence of sustained and structured learning. Through facilitating and nurturing learner cohorts, a by-product of communities of practice will emerge, with a reliable knowledge base, who can coach and train other colleagues, especially newcomers.

### Implementation

As the plan is implemented, the content and approach of learning initiatives may be moderately adapted based on evaluation and impact of the learning initiatives delivered earlier on in the plan. The design and roll-out plan is therefore an iterative process, to remain responsive and reactive to feedback, and adapt to other initiatives.

HRM is mindful of the amount of time required by staff to participate in learning and development, whatever the mode of delivery. Targets will therefore be adjusted in response to feedback from learners and their supervisors, in terms of the demands on their time, to maintain a reasonable balance. It is also envisaged to modify the Learning policy to include a mandatory component of learning time.

The communication plan around the learning initiatives is not part of this present document but is a key part of the success. While some training will be compulsory (see table below), especially in the early months for newcomers, the intention is to create a learning culture, in which HRM “pushes” certain modules, but there is also “pull” from staff, requesting access to and participation in training. This will be facilitated by early-adopters, or champions, for some training, and through creating a critical mass of staff who have learned and benefited from the training in other areas.

Staff members on fixed-term and PA contracts are the priority population for the learning initiatives. However, in most instances there will be no limit to capacity, notably for e-learning and webinars, and so learning initiatives can be made available to staff holding other contract types.

The tables below provide a high-level overview of the training to be offered by population and an indication of the numbers concerned, by headcount. In most cases, specific modules within each of the learning themes will be targeted for each population. Obligatory learning is applicable for the 2016-2017 biennium. Other priorities will be established for subsequent years, based on evaluations of outcomes, and shifting priorities, to ensure the learning and development offer continues to meet and anticipate the Organization's needs, and that staff remain engaged in learning.

Field and Headquarters staff				
	Managers	Programme Specialists	Support Staff	Administrative Officers
Personal security	Obligatory			
Ethics	Obligatory			
IT Security	Obligatory			

Resource Mobilization	Obligatory	Obligatory	Obligatory	Obligatory
Programme/project management	Core modules obligatory	Core modules obligatory	Core modules obligatory	Offered
Communication skills	Offered	Offered	Offered	Offered
Interpersonal skills	Offered	Offered	Offered	Offered
Gender mainstreaming	Obligatory	Obligatory	Offered	Offered
Management and accountability culture	Core modules obligatory	Core modules obligatory	Core modules obligatory	Core modules obligatory
Programme delivery at country level within the United Nations system	Offered (to selected population – field offices)			
Leadership skills	Offered (P4 & above)			
IT tools	Offered	Offered	Offered	Offered

## Headcount : Regular Programme &amp; Extrabudgetary

I m p a c t a n d E v a l u a t i o n	1. Total UNESCO staff									
		D	%	P	%	NO	%	G	%	Total
	HQ/IEP	37	3%	560	51%	-	-	508	46%	1105
	Field/Inst	40	4%	370	36%	146	14%	472	46%	1028
	TOTAL	77	4%	930	43%	146	7%	980	46%	2133
	2. Staff - Programme Sectors (ED, CI, CLT, SHS and SC)									
		D	%	P	%	NO	%	G	%	Total
	HQ/IEP	19	4%	322	63%	-	-	168	33%	509
	Field/Inst	12	2%	306	47%	133	20%	202	31%	653
	TOTAL	31	3%	628	54%	133	11%	370	32%	1162
3. Staff - non-programme sectors										
	D	%	P	%	NO	%	G	%	Total	
HQ/IEP	18	3%	238	40%	-	-	340	57%	596	
Field/Inst	28	7%	64	17%	13	3%	270	72%	375	
TOTAL	46	5%	302	31%	13	1%	610	63%	971	

As of 31 January 2016

The Executive Board decision contains the request to include "... the possible efficiency and effectiveness gains".

Learning and development initiatives for a knowledge-based workforce such as UNESCO's do not lend themselves to obvious quantitative evaluation in monetary terms. However, the intention is to use a widely-recognized method of evaluating the impact of learning initiatives, namely the Kirkpatrick Model™. This model provides for four levels at which learning activities may be evaluated and also serves as a structure for the design of learning activities – working back from the desired learning outcomes, to identify the activities and approach best adapted to achieve those aims.

Level	Aspect	Types of questions asked
Level 1: Reaction	Extent of learner satisfaction with the learning initiative.	Do participants find this training useful and interesting? Are participants actively involved in and contributing to the learning experience?
Level 2: Learning	Extent to which participants acquire the intended knowledge, skills, attitudes, confidence and commitment.	Do the participants acquire the intended skills and knowledge? Do participants believe that they can implement these new skills and knowledge in the workplace? Do participants believe that implementing the skills and knowledge will be worthwhile (motivation)? Do participants intend to implement the skills and knowledge in the workplace?
Level 3: Behaviour	Extent to which participants will use or apply what they learned in training on the job.	Are participants applying the learning in the workplace? To what extent?
Level 4: Results	Extent to which the applied learning has an impact on the organization.	What are the measurable, observable or perceived impacts (e.g. time saved, increased motivation, fewer errors, improved quality)?

The possible impact of learning can be identified in two ways, which also inform the training design:

- (i) Where *ad hoc* or pilot sessions have been delivered within the past two years, qualitative and quantitative feedback on the outcomes of the learning can be gathered from a sample of the participants.
- (ii) Where the proposed learning initiative is new, or there are no past sessions which can be reasonably used to determine effectiveness, the expected gains can be determined through assessing the "gap" in terms of knowledge, skills or performance which needs to be bridged in order to meet the required level. This



“gap” analysis is also used as a complement to the feedback obtained from method (i), above.

Efficiency and effectiveness gains may fall into those considered “soft” business measures (such as motivation, engagement, and turnover intention) or “hard” measures (time, error-rate).

Evaluation at Level 1 of the Kirkpatrick Model™ is usually carried out immediately after the learning activity, while the other levels of evaluation are carried out over a timeframe which is appropriate for the type of outcomes expected from the learning activity. It should be noted that evaluation at Levels 1 to 3 in the above table can be carried out without placing significant burden on stakeholders. Techniques (both pre- and post-learning) include focus groups, interviews, action plans, and questionnaires, with input from participants and other stakeholders (supervisors, colleagues in other teams etc.). However, the learning of some skills, notably soft skills and management or leadership skills, cannot be fully evaluated at Level 3 without the introduction of tools such as 360° feedback.

Assessing the impact of any one learning initiative at Level 4 with any degree of accuracy requires the ability to attribute causality by isolating the effects of any given learning initiative from other learning initiatives and from any other factors which may influence the metrics under examination. This may not always be practicable, given the intention to roll-out several learning initiatives in quick succession and/or simultaneously. However, each training module will have clear goals indicating expected impact, determined through the final needs analysis. For example, learning initiatives on resource mobilization are expected to result in an increase in extrabudgetary resources, and programme management will be improved in terms of key indicators such as management of variables. Reports of the Internal Oversight Service (IOS) have highlighted the need for training in many of the topics covered in this proposal, including resource mobilization and financial management procedures.

Assessment of the process of designing, developing, piloting, implementing and evaluating the learning initiatives will also take place at key milestones, and the lessons learned incorporated into the subsequent phases.

The learning initiatives presented in this plan are required not only to achieve an intended improvement in performance, but also to maintain the status quo, or even in some areas to avoid a downward turn in performance and loss of competitive edge.

## **PART II: LEARNING INITIATIVES**

### **1. Improve Resource Mobilization**

Key Contacts	BSP; KMI
Budget requested	\$98K

#### **Introduction**

Resource mobilization is the highest priority to be addressed. Although in theory part of the broader topic of effective programme delivery (see below), the issue of resource mobilization requires separate treatment, given its current importance. The October 2015 “Audit of

UNESCO's Resource Mobilisation Strategy and Framework" by IOS identified the necessity for a "knowledge centre", including "training toolkits" and states that "...investment in skills development and a management system for constituency relationships will improve engagement with donors". The Invest for Efficient Delivery document 197 EX/5 Part IV (D) includes a Constituent Relationship Management (CRM) proposal by KMI, who will manage the training for staff on using the tool.

Staff responsible for raising funds for programmes and projects must understand the strategic niches where their Unit/Sector/field office can offer a clear added-value to potential donors. They should also understand principles and rules related to extrabudgetary funding. They need to develop the skills required to identify the potential interest of donors, and draft engaging and compelling project proposals which appeal to them. They must present these and other communications in the appropriate terms for the target audience, constructing arguments from the point of view of the interlocutor.

This learning initiative provides training on resource mobilization, which is underpinned by results-based management and its budget component, results-based budgeting, to a wide audience, with flexibility in learning modalities and access to key training materials at a time when the individual learner needs it.

### Learning Objectives

The overall learning objectives are for staff to:

- understand the main steps in the resource mobilization process
- develop the skills required to generate engaging project proposals
- master the processes involved in resource mobilization

Specific learning objectives will be refined for each e-learning module and live session.

### Targets

The target learning population covers all those involved in programme activities. Programme specialists are the priority audience, but nevertheless it is important for all those involved in, or potentially involved in, resource mobilization and project design to have at least some understanding of the methods and procedures.

The expectation is that at least two programme specialists and one support staff in each field office will complete the online learning within 12 months of the programme launch and that 70% of programme staff will have completed the online training and attended at least one webinar or face-to-face session, by the end of 2017. For newly recruited programme specialists the resource mobilization and results-based management e-learning package will become part of the learning path.

	D	70%	P	70%	NO	70%	G	70%	Total 100%	Total 70%
HQ/IEP	19	13	322	225	-	-	168	118	509	356
Field/Inst	12	8	306	214	133	93	202	141	653	456
TOTAL	31	21	628	439	133	93	370	259	1162	812



### Efficiency and Effectiveness Gains

The requirements for training on resource mobilization and results-based management are documented in the draft resource mobilization strategy for 2016-2017 (197 EX/5 Part IV Add.), and are key to achieving the expected results for engagement with different categories of donors set out therein:

- More effective and consistent approach to resource mobilization
- Improved management of donor interaction and information
- Better understanding of the internal clearance procedure
- More coherent use of tools
- Expanded donor and partnerships base, and an increase in the amount of resources mobilized

### 2: Enhance Professional Competencies for Programme Delivery

Key Contacts	BSP; CI; ERI; KMI; ODG/GE
Budget requested	\$449K

### Introduction

The entire training proposition under the Invest for Efficient Delivery plan is aimed at improving programme delivery through increased efficiency and impact. However, the activities in this learning initiative 2 are aimed at developing those skills which have direct bearing on the outcomes of programme delivery, addressing the programme/project lifecycle, gender mainstreaming, communication and also “soft” interpersonal skills.

This learning initiative is presented in three sub-sections, namely (a) Programme/project management; (b) Communication and interpersonal skills; and (c) Gender Equality and Gender Mainstreaming.

**(a) Programme /project management****Introduction**

These skills lie at the heart of efficient programme delivery. Staff should understand the principles of designing, implementing, monitoring and evaluating a programme in UNESCO, within the context of the Organization's programme and budget cycles, and underpinned by results-based management and results-based budgeting. This learning initiative also aims to ensure that staff have a project management mindset, a common language and approach, and mastery of a range of project management tools.

Workshops will be developed, in particular in consultation with BSP, to build knowledge and understanding of programme design, implementation, monitoring and evaluation within UNESCO. In addition, pilot workshops from 2015 on proprietary project management tools will be built on and expanded.

**Learning Objectives**

- Understand principles of budgeting for and managing a programme in UNESCO
- Apply principles of results-based budgeting and management to programmes
- Understand how to select, adapt and use project management tools
- Apply diagnostic and problem-solving skills to project management
- Incorporate risk and stakeholder management, and contingency planning
- Communicate on project results, using communication as an implementing leverage
- Manage variables of time, cost, scope, risk and benefit.
- Apply monitoring and evaluation skills

**Targets**

This learning initiative is targeted at all those involved in designing and delivering programme activities. Professional and support staff will be provided with adapted learning packages with content relevant to their roles.

This learning initiative requires significant development and needs additional piloting before roll-out. The aim is therefore to pilot the learning with one or more teams totaling at least 30 staff. Thereafter, the aim is to train 30% of staff within the first 18 months after roll-out, and the remainder in the following 12 months.

	D	30%	P	30%	NO	30%	G	30%	Total 100%	Total 30%
HQ/IEP	37	11	560	168	-	-	508	152	1105	331
Field/Inst	40	12	370	111	146	44	472	142	1028	309
TOTAL	77	23	930	279	146	44	980	294	2133	640

## Content Overview

The content will offer programme management solutions and techniques from a mixture of recognized methodologies, so that staff can select the tools and approaches which are most relevant for a given context. It will include themes around:

- Programme and budget cycles
- Results-based management
- Problem and needs analysis
- Risk analysis
- Planning
- Work structure and tools
- Managing change, risks and contingencies
- Stakeholder mapping
- Implementing, monitoring and evaluating

## Learning Strategy and Planning

A benchmarking exercise will be carried out with other United Nations agencies to refine the detailed structure of individual modules, and subsequently tested with programme specialists, before development. As with the other learning initiatives, the approach will be a blend of digital learning and live sessions.

The learning materials will be offered at two levels: one level providing in-depth tools and techniques for the professional programme staff, and a second level providing an overview of project/programme management for support staff not directly responsible for programme delivery, but who nevertheless would benefit substantially from understanding the approaches, terminology and tools.

The high-level planning is as follows:

(a) Programme / project management	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Design learning content																								
Develop, test and finalize package																								
Implement learning packages																								

## Effectiveness and Efficiency Gains

- Improved understanding of processes and tools
- Enhanced ability to demonstrate the expected benefits of programme delivery

**(b) Communication and interpersonal skills****Introduction**

Given the current climate, with increased competition for resources, communication in all its forms was highlighted as in need of development by the members of the Learning Steering Board. Communication is a key part of programme delivery, from the project proposal stage through to closing, and it is important to create the appropriate balance of meeting the needs of all stakeholders when communicating. Communication for Results is a central aspect of the programme delivery, playing a role throughout the cycle, and not only when communicating about impact at the end of the programme. The ever-increasing importance of online communications will also be addressed through specific modules, such as writing for the web and social media.

Other interpersonal skills, also known as “soft skills”, require development, for example managing conflicts and working in a diverse team. These are the types of skills which support the “how” of working, which complement the hard skills or the “what” addressed elsewhere in this plan.

**Learning Objectives**

- Develop skills to formulate and adapt messages appropriately for the mode of communication, content and target population
- Improve writing skills, including generating ideas, revising and editing
- Develop a range of interpersonal skills, to facilitate working and improve programme delivery

**Targets**

Ultimately, the entire staff population will participate in one or more of the learning modules proposed in this section. Given the volume of learning which will be offered to staff under Invest for Efficient Delivery, and the fact that some of the learning is obligatory (see page 4), most of the topics covered in this section will be promoted under the Competency Framework project. Staff will be invited to select the training modules most suited to them during conversations with their supervisors, and/or on the basis of self-analysis. Tools will be provided to assist supervisors and staff in identifying training needs.

The writing skills will be “pushed” to staff on a targeted basis in the first stages, as part of the roll-out of the resource mobilization and results-based management training. The targets are of at least two programme staff and one support staff in each field office to have completed the online learning within 12 months of the programme launch and 70% of programme staff to have completed the online training by the end of 2017.

	D	70%	P	70%	NO	70%	G	70%	Total 100%	Total 70%
HQ/IEP	19	13	322	225	-	-	168	118	509	356
Field/Inst	12	8	306	214	133	93	202	141	653	456
TOTAL	31	21	628	439	133	93	370	259	1162	812

## Content Overview

The communication training will include:

- Advocacy
- Outreach
- Social Media
- Writing skills
- Communicating for Results
- Communicating with the Media

Training on interpersonal skills includes content on:

- Decision-making
- Problem solving
- Emotional Intelligence
- Conflict Management
- Motivating Others
- Influencing
- Working with Diversity

## Learning Strategy and Planning

This section of the learning plan is the largest. Mindful of the demands on the time of staff who will be invited or obliged to participate in learning and development, this section will be further broken down into its component parts. Priority will be given to developing writing skills and communicating for results.

ERI has developed and delivered *ad hoc* training sessions on subjects such as web communication, social media and publication policy. The content from these sessions will be developed to reach a wider audience on a more sustained basis. The Organization also has a series of learning modules in “soft” skills. These were developed for face-to-face sessions. Some will be converted to e-learning, supplemented by regular webinar sessions and encourage learners to engage. For other topics, it is less costly to purchase e-learning licenses of off-the-shelf-packages, so this option will be selected where the content is of equivalent quality and relevance.



The high-level project planning is as follows:

(b) Communication and interpersonal skills	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Select providers for programme development																								
Develop, test and finalize learning packages																								
Implement learning packages																								

### Effectiveness and Efficiency Gains

- Enhanced skills in communicating with all stakeholders, throughout the programme life-cycle, through choosing the optimum mode of communication, content and style
- Broadened range of skills and tools to call on, to improve the “how” work is carried out

### (c) Gender Equality and Gender Mainstreaming

#### Introduction

Gender equality is one of two global priorities for UNESCO and as such, central to its programming and activities in all Major Programmes as well as in the Secretariat. In order to achieve concrete and sustainable results across all its field of competence, the Organization ensures that a gender equality perspective is reflected throughout its work through a two-pronged approach: (i) gender mainstreaming in all programmes and activities; and (ii) gender-specific programming.

To embed Gender equality considerations in all parts of the Organization’s work, capacity development on the methodology for gender mainstreaming (which is also a common methodology for all United Nations agencies) is mandatory for all professional staff in all Sectors, central services, field offices and institutes/centres. However, given recent financial constraints, this training has not been delivered in the last two biennia as necessary. Within the context of this plan, existing training materials, modules and platforms will be updated, further developed and implemented.

#### Learning Objectives

- Improve staff understanding of gender equality concepts and gender equality issues in relation to all UNESCO’s fields of competence.
- Ensure that staff are familiar with the methodology for gender mainstreaming and elements of gender analysis – as well as gender-specific programming – across all of UNESCO’s Major Programmes and capable of full and efficient integration of gender-equality considerations into programme design and programme implementation, policy advice, advocacy, research, normative and standard setting, capacity development, monitoring and evaluation activities.
- Enhance the capacities of staff to achieve all internationally-agreed development goals, including gender-specific ones.

#### Targets

Gender equality training at UNESCO has been compulsory for all professional staff since November 2005. A more detailed and deeper Gender Equality training is required for members of UNESCO's Gender Focal Point Network.

For Gender Focal Points, the target is to update skills for 100% of the population by mid-2017, and to deliver the core training module to all new Gender Focal Points (appointed since the most recent training) within the same timeframe. The obligatory e-learning is planned for delivery in the third quarter of 2017, with a target of 70% take-up rate among Professional staff within the first 12 months of launch. Subsequently, the aim is for newly-appointed staff to complete the obligatory e-learning modules within three months of joining the Organization, with a 70% target take-up rate.

#### Gender focal points

HQ	24
Field/Inst	58
TOTAL	82

	D	70%	P	70%	NO	70%	Total 100%	Total 70%
HQ/IEP	37	26	560	392	-	-	597	418
Field/Inst	40	28	370	259	146	102	556	389
TOTAL	77	54	930	651	146	102	1153	807

### Content Overview

- Understanding gender equality and how it is embedded in various parts of the programming lifecycle, from planning, to implementing, monitoring and evaluation as well as in the Secretariat
- The methodology of gender mainstreaming, of gender-specific training and the steps in conducting gender analysis
- Skills for advocacy to promote gender equality

### Learning Strategy and Planning

The learning and development offer for Gender currently exists as:

- (i) E-learning; seven e-learning modules covering essential information on gender equality concepts and the methodology of gender mainstreaming
- (ii) Classroom-based training for Gender Focal Points
- (iii) Classroom-based training for all management and programme staff, both at Headquarters and in the field offices and Institutes
- (iv) On-demand training (known as Gender Clinics), either classroom-based or via Skype webinars

The e-learning is currently made available to staff on a web-based platform, but is out of date in terms of look-feel and navigation. Some content also needs to be updated. Providing e-learning with a contemporary feel and content, accompanied by an appropriately engaging communication campaign, will mean that this learning can realistically be made obligatory for all Professional staff, and made available for all other staff.

Training in field offices for programming staff as well as for new Gender Focal Points is currently delivered only when ODG/GE staff are on mission. There is therefore an absence of a systematic, structured and sustained approach both to training staff of field offices and institutes and Gender Focal Points and to updating skills and knowledge of those *in situ*.

While it would be preferable to bring together all Gender Focal Points for face-to-face training, limited funds will probably not make this possible. It is therefore anticipated that Gender Focal Points will be trained through a series of regional workshops and webinars. Train-the-trainer workshops will be implemented, so that Gender Focal Points are better equipped to deliver information and training sessions in their own field offices or regions.

On-demand training, (Gender Clinics) on specific aspects of Priority Gender Equality, at the request of programme staff and teams on specific issues, will continue to be delivered by ODG/GE staff in the current format at no direct cost.

The high-level planning is as follows:

(c) Gender Equality	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Update content for e-learning modules																								
Develop, test and finalize e-learning modules																								
Implement learning package																								
Implement training for Gender focal points																								

### Effectiveness and Efficiency Gains

- Improved staff understanding of gender equality concepts and methodology for gender mainstreaming in all UNESCO domains and thus improved promotion of gender equality as global priority across all its fields of competence
- Ensured integration of gender equality and women's empowerment considerations in all the phases of programme work – programme design, implementation, monitoring and evaluation
- Improved staff capacities for generating possible extrabudgetary funding through embedding gender elements in project proposals

### 3. Strengthen the Management and Accountability Culture

Key Contacts	BFM; BSP; HRM
Budget requested	\$438K

## Introduction

The Organization has in place robust mechanisms for managing the Organization's financial resources. The success of these mechanisms lies in nurturing a culture of accountability, and ensuring that staff have the required skills and understanding of the tools and processes. As mentioned above in learning initiative 1 (Improve Resource Mobilization), BFM has piloted face-to-face workshops in the field offices and at Headquarters, on key financial management topics. During these workshops, participants and facilitators identified a need to include training packages and information on various HR processes, especially where there are delegated responsibilities.

Managers and supervisors have a key role to play in nurturing the culture of accountability and a positive, engaging, ethical working environment, within the HR management framework. Management skills are required not only by those in the traditional, recognized supervisory roles as staff at all levels may be supervising the work of others, such as external consultants, service contract holders, interns, and JPOs. While management skills can be learnt on-the-job, the risks engendered in this approach are significant. The Organization would therefore benefit from a structured approach to assisting supervisors in obtaining and developing the skills required in a safe environment.

## Learning Objectives

The learning objectives for strengthening financial and management accountability are for learners to:

- Understand the rules and processes in place to ensure appropriate management of the Organization's resources, both financial and human
- Further implement a results-based management approach to programmes and activities
- Act in keeping with rules and procedures, taking into account the role of each actor
- Improve the decision-making process, where choices can be made over different courses of action
- Develop management skills to more effectively supervise, guide and coach the Organization's human resources
- Cultivate a coaching culture

Both financial and management accountability also carry an ethical dimension, which addresses the "how" as well as the "what" of actions. This is underpinned by the obligatory ethics training, for all staff, with both e-learning and face-to-face components.

## Targets

The learning population for the financial management part of the initiative includes managers, programme specialists and Administrative Officers, each with specific roles to play in the processes of managing the financial resources. If funds can be identified, the face-to-face workshops delivered by BFM (in coordination with BSP), will be further rolled-out to Asia and Latin America. It is not intended to fund these workshops under the present plan,



### Efficiency and Effectiveness Gains

- Improved understanding of the rules and processes, the ability to apply them to a range of situations and contexts, including unpredictable or complex situations
- Improved decision-making and problem solving, including the ethical dimensions
- Reduction in number of errors requiring intervention from BFM and/or HRM
- Improved ability to coach, motivate and inspire staff
- Enhanced staff morale and team work
- Established cohort of peers with whom management challenges can be shared and discussed

### 4. Enhance Programme Delivery at Country Level within the United Nations system

Key Contacts	BSP; FSC; HRM
Budget requested	\$547K

### Introduction

The United Nations Country Teams (UNCT) plays a vital role in implementing and monitoring United Nations projects and programmes at national level. The UNCT encompasses all the entities of the United Nations system that carry out operational activities for development, emergency, recovery and transition in programme countries. It ensures inter-agency coordination and decision-making at the country level. The main purpose of the Country Team is for individual agencies to plan and work together as part of the Resident Coordinator system, to ensure the delivery of tangible results in support of the development agenda of the Government.

UNESCO, as a member of the country team, must be able to:

- proactively engage in Common Country Assessment/UNDAF roll-out, identifying UNESCO's programmatic contribution to UNDAF outcomes and outputs, based on the Organization's areas of expertise and comparative advantages
- play its role in formulating, implementing and monitoring projects and programmes at national level, which are within UNESCO's fields of competence

To this end, the training will be twofold: (1) participation in the United Nations System Staff College (UNSSC) intensive programme for leaders to improve their participation in common country programming process/UNDAF and develop their skills in delivering as one and; (2) participation in a UNESCO internal tailor made capacity building module, which focuses on the Organization's business model and specificities.

## Learning Objectives

The learning objectives of the programme are for participants to:

- Build consensus and improve negotiations skills.
- Improve techniques to empower a results-driven team aligned towards a common purpose.
- Recognize and explore new challenges in the art of communicating with partners and media to improve the United Nations' transmission of values and vision.
- Reinforce capacities for improved identification of UNESCO's programmatic contribution in UNDAF roll-out planning processes and programmatic delivery.
- Enhance feedback loop and learning through exchange of information, discussion and identification of needs between Headquarters and field office staff.

## Targets

These leadership and UNDAF programmes are organized and delivered by the UNSSC on an inter-agency basis for officials of the United Nations Country Team from around the world. Given limited funds, priority will be given to the training of newly appointed Heads and Directors of field offices, as well as – where applicable – to senior programme staff who may participate in UNDAF results groups. HRM will coordinate with the Division of Field Support and Coordination to identify those who would most benefit and indicative numbers are given in the table below:

N°of targeted participants

	D	P	NO	Total
HQ/IEP	4	15	-	19
Field/Inst	20	40	44	104
TOTAL	24	55	44	123

UNESCO's internal segment will not be a traditional 'training' session, but rather serve as an occasion for capacity-building and policy dialogue for exchange of information, briefing on recent developments in United Nations reform at global, regional and country levels, implementation of 2030 Development Agenda at country level, discussion on institutional implications, and formulation of needs, including development/improvement of dedicated tools such as the UNESCO Country Programming Document.

Presenters will be from BSP, FSC, HRM, selected field office staff, and – depending on context and subject matter – from relevant programme sectors, central services and outside participants.

## Learning Strategy and Planning

It is intended to create a learning environment of exchange, applied skills development, experience sharing and reflection, with mechanisms to cascade to other colleagues the new knowledge, skills and ideas gained from the programme.

The high-level project planning is as follows:

4. Enhance Programme Engagement at Country Level within the UN System	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identify priority participants in UNSSC Programme																								
Design content for capacity building sessions																								
Implement capacity building sessions																								
Participation in UNSSC Programme (2017 dates TBC)																								

•

### Efficiency and Effectiveness Gains

The course enables participants to build and develop a range of leadership and strategic programming skills:

- Improved political acumen, negotiation and consensus building
- Enhanced media and communication skills
- Enhanced working relationship within the UNCT and related results groups.
- Strengthened presence of UNESCO within the UNCT
- Improved identification of UNESCO’s programmatic contribution in UNDAFs and equivalent documents.

### 5. Strengthen Leadership Skills

Key Contacts	ADGs/Directors/P-5 staff/P-4 staff
Budget requested	\$109K

### Introduction

The Organization’s leaders must have effective leadership tools to empower, motivate and inspire their staff, and work effectively with stakeholders at all levels, both inside and outside the Organization.

Until 2011 there was mandatory training for all managers from P-5 and above. All new managers joining the Organization at Headquarters or in field offices attended the Leadership and Change Management Programme. The training addressed a wide range of competencies required to be an effective leader and also provided a forum to discuss their application in UNESCO. In addition to this programme, in an effort to have gender balance in senior management positions, UNESCO also organized a Leadership Management Programme for Women. This programme targeted women at P-4 level, preparing them for the challenges female managers encounter in their daily work and also preparing them to be more competitive when applying for higher positions.



## Content Overview

For those new to leadership roles, the leadership programme will look at the transition from being an excellent individual contributor to the work of the Organization, to being a leader who inspires and motivates others. For more experienced leaders, topics will cover both “macro” leadership challenges such as strategic vision and change management, and “micro” issues of developing and empowering individual team members. Leaders will understand their natural styles of leadership and communication, and how these preferences may assist or hinder them in achieving objectives.

It is envisaged to include, where possible, a feedback element into the process and to incorporate personal development plans as a key aspect of the learning cycle.

## Learning Strategy and Planning

With a restricted budget, the Organization’s capability to offer face-to-face training is very limited. The strategy therefore is to develop and make available small modules of training to target specific leadership competencies and make them available on the learning platform, where managers can access them as and when they require. These resources will include short videos and e-learning modules which will be supplemented by webinars and seminars.

Subject to the availability of additional funding, other leadership learning initiatives can be implemented. The value of face-to-face training cannot be over-emphasized for this type of skill development. The opportunity for leaders to come together and discuss leadership challenges and solutions is highly valuable and an effective way of helping leaders understand their own leadership styles and possible alternatives.

The high-level planning is as follows:

5. Strengthen Leadership Skills	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identify potential providers for programme development																								
Implement participation in UN Leaders' programme																								
Design content for online modules																								
Develop, test and finalize online modules																								
Implement online modules																								
Facilitate learning cohort exchanges																								

For new managers/leaders with no United Nations working experience, it will be important that they attend the United Nations Leaders Programme. This training is organized by the United Nations Staff College for leaders within the United Nations family. Its aim is not only to reflect on leadership approaches and their application, but also to explore some of the main global and regional issues the United Nations is facing from multiple perspectives, as well as creating a more unified and effective United Nations leadership culture.

## Targets

The leadership programme is intended for all staff at P-5 and above level, whether new to the leadership role or already established leaders. Specific modules and development opportunities will be targeted for the various populations.

To encourage gender equality at senior management level, “Women in Leadership” modules will be offered to those at the level of P-4 and above.

		D	P-5	P-4	NO-E	NO-D	Total
HQ/IEP	F	15	29	72	-	-	116
	M	21	50	61	-	-	132
	Total	36	79	133	-	-	248
Field/Inst	F	16	15	42	1	2	76
	M	24	30	65	-	4	123
	Total	40	45	107	1	6	199
TOTAL	F	31	44	114	1	2	192
	M	45	80	126	0	4	255
	Total	76	124	240	1	6	447

### Efficiency and Effectiveness Gains

- A cadre of senior leaders who can effect organizational change where necessary, to meet the challenges of delivering on the sustainable development goals
- Deepened insight into individual preferred leadership styles, and improved “toolkit” of styles, approaches and strategies
- Improved understanding of organizational power bases, to use power to influence and lead others in an ethical manner
- Enhanced ability to communicate vision to others, to inspire and motivate
- A cadre of female managers with sufficient self-awareness to build on their strengths and overcome barriers to career development

### 6. Maximize use of internal tools for increased productivity

Key Contacts	BFM; BSP ; KMI
Budget requested	\$109K

### Introduction

IT tools are essential to any aspects of programme delivery and there are numerous corporate applications to be mastered, specifically tools such as Outlook, FABS and SISTER, and others within the DUO applications.

Staff need access to training materials which can be used as a reference guide at a time when needed. During an informal training needs analysis carried out by HRM with a small sample of staff at the end of 2014, the need for training on the IT tools such as SISTER, purchasing and contracting tools stood out as the most frequently occurring.

## Learning Objectives

The learning objective is for staff to:

- Master the usage of the Organization's tools to the required level for the job function

## Targets

The target population includes administrative and support staff, programme specialists and supervisors, each of whom have different objectives and roles when using the online tools. Given the learner-driven need for training on these tools, there is no specific target in terms of numbers of current staff to complete the training within a given timeframe. The communication campaign will ensure that all staff are aware of the existence of the modules and how they can be accessed. The use of key word searches will enable users to access the precise modules they need at a given moment. For newcomers to the Organization, a learning path by job function will guide users to the required training tools.

IT Tool	N° Distinct Users*
SISTER	2663
Contract Management	2604
Travel Plans & Claims	2173
FABS	1221
VIP	1095
B4U	512

\* 13 month period to 1 February 2016

## Content Overview

The content will cover only the practical aspects of how to use the tools, and not the related business processes and procedures. Where necessary, these will be covered under the relevant training initiatives of this plan, with reciprocal recommendations of other complementary training modules which learners may find useful.

## Learning Strategy and Planning

Given the demand from staff for assistance on the tools, the intention is therefore is to create tutorial videos, which are short enough for staff to easily access specific training topics. These will be based on a "help card" model, already piloted by KMI. It is particularly important that each item in the training materials should focus on a specific functionality of any given tool, so that staff can access the precise information which they need at any given moment, given the time pressure often faced by staff when they need to perform an action in an IT tool. These materials will be made available to staff via the learning platform and the use of them promoted through a communication campaign.

For learners who wish to refresh skills in general, without a specific learning need in mind, the modules will be structured around a logical progression, such as the process for making

a travel request or a creating a new contract. Tags will indicate for which population (e.g. Administrative Officers, programme specialists etc.) the training may be particularly useful.

The high-level planning is as follows:

6. Maximize use of internal tools for increased productivity	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Design content for tutorials																								
Develop, test and finalize video modules																								
Implement video modules																								

### Efficiency and Effectiveness Gains

- Increased numbers of “digitally savvy” users within the Organization
- Improved levels of IT literacy across all learners
- Reduced time spent navigating corporate applications
- Reduced error-rate

### 7. Strengthening UNESCO’s Decentralized Evaluation

Key Contacts	IOS
Budget requested	\$200K

- The necessity to strengthen UNESCO’s leadership role in its areas of competence in the implementation of the 2030 agenda has been identified including through improving programme/project management, monitoring, reporting, evaluation; risk mitigation; as well as organizational learning.
- The present document provides further detail on the development of an Evaluation Focal Point network in order to strengthen UNESCO’s decentralized evaluation function.

### Introduction

In these challenging times of delivering upon its mandate with a reduced regular programme budget, UNESCO more than ever relies on extrabudgetary funding. At the same time, there is growing competition among actors for financial resources in an increasingly complex aid landscape. Moreover, UNESCO donors and Governing Bodies are increasingly demanding evidence of value for money and better evaluative evidence that policies and programme are delivering results. UNESCO has been struggling to meet these demands through evaluations of extrabudgetary projects.

The linkage between strengthening UNESCO’s decentralized evaluation function and supporting and strengthening results-based management is clear. UNESCO recognizes that advancing independent inquiry through a more rigorous evaluation practice across a broader

spectrum of UNESCO projects (i.e. extrabudgetary projects) is critical to enhancing results-based management, promoting organizational learning and increasing transparency and accountability.

A key challenge emerging from the different IOS studies and initiatives to strengthen decentralized evaluation practices has been the lack of a formal structure to ensure a more coordinated approach to planning, management and reporting of decentralized evaluations. Moreover, the capacities for managing decentralized evaluations are uneven across the UNESCO system.

In light of these challenges, and in line with the recently completed UNESCO Evaluation Policy and the IOS Evaluation Strategy, this proposal aims to establish an operational network of Evaluation Focal Points in the UNESCO system. This network will be coordinated by IOS and jointly with the latter will be responsible for improving the planning and quality of decentralized evaluations in the UNESCO system.

### **Learning Objectives**

The overarching objective of this project is to establish an operational focal point network for decentralized evaluation that will serve as a platform for exchange of information on the planning, implementation and reporting with regard to decentralized evaluations

The specific learning objective is for staff to: the project aims:

- Enhance their capacities to plan, manage and use decentralized evaluations.

### **Targets**

Once operational, the evaluation focal point network and the decentralized evaluations emerging from it will constitute a major contributor to supporting and advancing results-based management practices in UNESCO. The evaluative information coming from decentralized evaluations will be useful to programme staff and management for programme improvements. The decentralized evaluation will be essential inputs to periodic meta-evaluations and synthesis reviews conducted by IOS. These evaluative exercises will also be critical to improving organizational learning by feeding into the Organization's reporting mechanisms (through the Programme Implementation Report and Strategic Results Report). The evaluations and synthesis exercises will provide a more robust evidence base on programme performance which is expected to improve strategic decision-making of (senior) management in UNESCO.

Donors will benefit indirectly by obtaining more accurate, objective and evidence-based information on how financial resources have been used and to what ends (i.e. results). UNESCO's Governing Bodies similarly benefit by receiving more robust, evaluative evidence to inform strategic decision-making on policy development and programme improvement e.g. via the Strategic Results Report. On a more global level, better evaluation coverage of UNESCO's extrabudgetary portfolio and the wide dissemination of those reports, results and lessons learned respond to the requirements of the International Aid Transparency Initiative (IATI) which seeks to improve the transparency in the use of financial resources in order to increase development effectiveness.



### ANNEX III

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INFORMATION TECHNOLOGIES PROPOSAL

1. At its 196th session, the Executive Board reviewed the Knowledge Management & Information and Communication Technology (KM & ICT) Strategy and recognized the need for a considerable targeted investment to fully implement it. At the 197th session, five KM & ICT projects were proposed as part of the Invest for Efficient Delivery plan, as these investments could not be absorbed under the 38 C/5 Regular Budget. The Executive Board approved the initial phases of the Invest for Efficient Delivery plan, taking into account the debate. The table below provides the estimated costs and benefits of the projects, as presented during the debate.

Initiatives	Short description	Estimated cost (US \$)	Benefits and Savings (US \$)/ Payback period
1. Redesign core systems	Redesign and (re)implement core UNESCO information systems to improve programme management and delivery	3,414,000	1,455,000/ 2-3 years
2. Ensure business continuity and disaster recovery	Implement a secondary data centre site to allow UNESCO to recover from disasters in an acceptable timeframe	383,000	Risk reduction
3. Implement system support for resource mobilization and events management	Implement a Constituent Relationship Management (CRM) system to improve resource mobilization, including due diligence, contact and events management.	985,000	439,000/ 2-3 years
4. Enhance Transparency Portal	Enhancement of Transparency Portal in context of the structured financing dialogue and review of reporting modalities. Knowledge exchange on resource mobilization	200,000	TBD
5. Strengthen knowledge sharing and collaboration in the field	Facilitate greater knowledge sharing between field offices, with Headquarters and external partners; promote use of Communities of Practices and new knowledge-sharing tools.	438,000	139,000/ ± 3 years
6. Improve document and multimedia management	Improve sustainability of documentary/multimedia heritage and increase public access	547,000	146,000/ ± 4 years

2. The total cost of delivering these initiatives was roughly estimated at \$5,967,000, based on a preliminary cost-benefit analysis. The estimated benefits are rough estimations based mainly on assumptions of time savings of staff as it is expected that the implementation of these initiatives will result in streamlined and more efficient business

processes supported by more robust and more flexible systems. In addition benefits are expected based on better matching the requirements of programme planning, budgeting, monitoring and reporting, as well as those of project and donor management. These improvements could lead to cost reduction if legacy systems supporting similar functionalities are promptly decommissioned and if the improvement in processing time results in a decision to reconsider the number of staff involved in those processes. It should be clarified, however, that these initial benefits cannot all be automatically translated into a reduction of staff and therefore costs. In most cases, the staff time savings will release staff capacity to focus on value-adding activities. Efficiency gains are expected in both programme and programme support sectors and will be measured.

### **Progress on initial phases**

3. Based on the decision of the Executive Board at its 197th session (197 EX/Decision 5.IV.D), progress has been made on all of the projects, as described in more detail below. A standard project implementation management methodology (Prince2), used by KMI, was confirmed as the standard methodology for the KM & ICT Projects under Invest for Efficient delivery, including reporting templates. In addition, a methodology for business benefits realization was selected.

4. Further consultations with users and additional market research were also conducted, allowing to refine the initial planning. Furthermore, these proposals need to be coordinated with other initiatives taken by the Organization in the meantime, such as the Security Plan, following the terrorist attacks in Paris in November 2015.

### **Project 1. Redesign core system for enhanced programme management and delivery**

#### ***Objectives***

To review and redesign its core systems (FABS/STEPS (based on SAP) and SISTER) in order to address the evolving requirements of the Organization in the following areas:

- programme monitoring and evaluation – improve support to programme officers to plan, monitor and evaluate their projects and activities by reducing the administrative burden, facilitating reporting to Member States and donors, providing integrated dashboards for better follow-up of tasks and risks and allowing more controlled decentralization of activities to the field offices, following the agreed accountability framework;
- analytical reporting – enhance the capability of UNESCO to cater for a wide range of different reporting requirements such as automated/online reports and analytical dashboards for Member States and donors, and enabling better compliance to the International Aid Transparency Initiative (IATI) standards, so as to improve the overall transparency of the Organization;
- fully integrate results-based budgeting practices into UNESCO's processes and systems;
- automation and simplification of manual processes and further integration of the information systems will enable enhanced forecasting and monitoring of budget allocations and revisions, and provide significant efficiency gains in administrative processing.



**Benefits and outcomes**

Initiatives	Short description	Estimated cost (US \$)	Benefits and Savings (US \$)/ Payback period
Redesign core systems	Redesign and (re)implement core UNESCO information systems to improve programme management and delivery	3,414, 000	1,455,000 / 2-3 years

5. The expected benefits from the redesign of the core systems include both quantitative and qualitative improvements, such as improved reporting and programme delivery, and staff time savings due to simplification and automation of processes and integration of systems. The initial quantitative estimate of the benefits includes the staff time savings of 360 programme specialists (P1-P5), 119 support staff (G-6), and 20 Executive and Administrative Officers (P-5) as well as the time savings of staff working on reporting (P-3) and technical support (P-3).

The expected outputs are:

- Documentation of redesigned processes and data sets;
- Implementation of newest versions of SAP public sector solution and new modules (possibly integrating FABS and STEPS – to be reviewed);
- Revised version of SISTER for documents 39 C/5 and 40 C/5, with significant integration with SAP.

6. The expected outcomes from the redesign of the core systems project are:

- an integrated and harmonized system and streamlined business processes responding to the business needs and requirements and allowing a more efficient way of working;
- an improved setup of the organizational structure and master data representing the relevant objects for UNESCO which results in more flexible reporting;
- an enlarged and enriched data warehouse providing more information to senior management and project managers, which will lead to better decision-making.

**Planning and status**

7. At the current stage (January 2016), the project is being formalized. The project initiation document and business case are under preparation, as well as the setup of the steering committee, project team and different working groups.

8. A Request for Proposal (RFP) for the assessment of the project has been launched end of December 2015, for which over 15 companies have showed interest. The objective of the assessment is to validate the project roadmap, cost and benefits analysis and solution direction. At this stage, no final information is available with regards to the contractor. The start date of the assessment and formal kick-off of the project are planned for February 2016.

9. In parallel, an RFP has been prepared for the merge of the financial (FABS) and HRM (STEPS) parts of the system into one. Given the recent decision of the General Assembly on

the revision of the compensation package, the timing of the merge is being reevaluated. It should be noted that this GA decision requires significant efforts to adjust the HRM system (STEPS) to the new policies and that this has an impact and poses a risk to the Redesign project in terms of conflicts in priorities and potential delays/re-planning.

10. At this moment the high-level project planning is as follows:

	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Formalize project and project documentation																								
Project assessment by third party																								
Technical preparation - Merge FABS and STEPS																								
Technical preparation - Upgrade FABS Budget Module																								
Creation of blueprint																								
Implementation																								

**Project 2. Ensure business continuity and disaster recovery**

**Objectives**

11. The objective is to enable the Organization to protect and recover the IT infrastructure in the event of a natural, environmental, or man-made disaster.

12. It should be noted that, following the recent terrorist attacks in Paris, this project has acquired a new urgency and is now part of a broader *ICT Business Continuity, Disaster Recovery and IT Security Action Plan*.

**Benefits and outcome**

Initiatives	Short description	Estimated cost (US \$)	Benefits and Savings (US \$)/ Payback period
Ensure business continuity and disaster recovery	Implement a secondary data centre site to allow UNESCO to recovery from disasters in an acceptable timeframe	383,000	Risk reduction

13. Based on a preliminary study, the required investment in equipment and procedure development was estimated at \$383,000. The intention was to use a server room in a UNESCO building distant from Fontenoy (IIEP or Miollis) to keep the cost to a minimum. Additional costs may be necessary depending on the level of security and recovery time defined. In light of the recent events however, it was decided to review the possibilities of an outside partner and a secondary data centre in another country. As the United Nations International Computing Centre (UNICC) is a United Nations service, an assessment was done by UNICC on the feasibility of a disaster recovery solution. The results are expected in February 2016. In case an external partner (UNICC or other) is chosen, an annual service fee and connectivity costs need to be incorporated in the Regular Budget (common charges). In order to limit these costs and make optimal use of new technology and services, we should seriously consider further use of cloud based solutions, specifically for email services. The cloud services for Microsoft Office include high security standards and disaster recovery at no charge to UNESCO due to its favourable Education Agreement with Microsoft. This investment should be seen as an insurance with the following benefits:

- minimizing the risk of delays when recovering from a disaster;

- guaranteeing the reliability and assuring the availability of core information systems;
- minimizing decision-making during a disaster;
- reducing potential legal liabilities;
- lowering unnecessarily stressful work environment.

14. The output will be a new Data Centre facility or as service from third party with required procedures that will be used to quickly recover the IT operations in case of a disruption.

#### **Planning and status**

15. An *ICT Business Continuity, Disaster Recovery and IT Security Action Plan* has been prepared in light of the increased vulnerabilities of our ICT infrastructure and information systems, following the recent events in Paris. This action plan describes the current status and ongoing efforts in different areas, namely: ICT Business Continuity, Disaster Recovery, IT Security, Identity management and access control, and telephone systems. It also identifies key areas that need further investment in order to close the existing vulnerabilities and mitigate the existing risks.

16. Work is under way to select a solution for a secondary data centre, preferably with a third party, in order to have a solid basis away from Paris. The United Nations International Computing Centre (UNICC) is seen as the most logical partner and the discussions have started; other partners have been contacted in parallel. Since November 2015, KMI is reviewing the location of the back-up solution – currently in Miollis/Bonvin as part of the disaster recovery solution. Furthermore, discussions have been initiated with Microsoft for cloud solutions, in particular for email.

17. The high-level project planning is as follows:

	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Select solution for a secondary data centre																								
Review the location of the back-up solution																								
Detail the Disaster Recovery Plan including tests																								
Set up contract with Microsoft for cloud solutions																								
Develop cloud solution for email and other services																								

### **Project 3. Implement system support for resource mobilization and events management**

#### **Objectives**

18. As indicated in a recent IOS audit report on resource mobilization as well as by a UNESCO project team, the investment in a comprehensive constituency management system (CRM) tailored to the Organization's strategic objectives could provide significant benefits. Currently there are overlapping databases and contact information, the pipeline of donor agreements are not systematically followed up and there are no standard solutions available for programme sectors to manage their networks of experts, including the use of newsletters, events registration, email lists and follow-up after events. UNESCO has a complex network of stakeholders, with many stakeholders involved in several activities of the Organization. The network of stakeholders is one of UNESCO's core assets and should be managed actively and supported by a single online platform. Building a sustainable Constituency Relationship Management System should rely significantly on the investment that business owners are prepared to make in the process and tools.

#### **Benefits and outcome**

Initiatives	Short description	Estimated cost (US \$)	Benefits and Savings (US \$)/ Payback period
Implement system support for resource mobilization	Implement a Constituent Relationship Management (CRM) system to improve resource mobilization, including due diligence, contact and events management  Enhancement of Transparency Portal in context of the structured financing dialogue and review of reporting modalities.  Knowledge exchange on resource mobilization	985,000	439,000 / 2-3 years

19. Many organizations have cited significant benefits since moving to a CRM solution, including:

- additional funding available for the programme through better access to donors and better relationships;
- improved collaborative planning, forecasting and responsiveness;
- improved information quality and management reporting;
- enhanced long-term profitability (in the case of UNESCO, this could mean more resources and better programme delivery).
- better knowledge of stakeholders and partners, by chronologically following up each aspect that is of interest to UNESCO.
- Streamlined and coordinated events management.

The initial quantitative estimate of the benefits includes the staff time savings of 25 staff (P1-5) that are responsible for managing cooperation and partnerships and staff maintaining only one contact database eliminating double entry (G-3/P-3). In addition the contracts for a contact database and events management systems can be stopped.

### ***Planning and outcome***

20. During 2015, significant work was carried out on the assessment of the Organization's needs. A tender exercise was undertaken, which revealed that several of the proposed technologies are already partly present at UNESCO and used on a daily basis. This implies that the Organization should build on the investment already made and extend the scope of the solutions in place. Further investigation needs to be done with the other United Nations organizations on how they managed that integration, ascertain the benefits of standardization and identify which technology will be the most advantageous for UNESCO to adopt. There is also a need to better understand the potential benefits to the Organization, the change it would bring to the way of working and the challenges of implementation. 2016 will be dedicated to the technological selection with strong input from business owner from an events management (MSS/ERI and Programme Sectors) perspective and further reviewing the relevance of the tool from a resource mobilization perspective. This selection process will include demonstrations by the vendors and visits to other UN organizations. We will profit of the geographical proximity and the concentration of organizations in Geneva. Implementation should take place in 2017 and deliver a first platform.

	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#
Investigation with other organizations and vendors																								
Decide on technological approach																								
Rewrite and validate business requirements																								
Procurement of software and services																								
Implementation																								
Tests and adjustments																								
Communication campaign																								

#### Project 4. Enhance Transparency Portal

##### Objectives

21. UNESCO will introduce structured financing dialogues on the resourcing of its programme and budget. Transparency is one of the key principles underpinning the structured financing dialogue. It calls for a communication and reporting style that is more open, accessible and accountable. WHO is one of the pioneers of the financing dialogues and it that context has launched a “Programme Budget Web Portal” (<http://extranet.who.int/programmebudget/>) which provides information on the Programme and budget, funding available and projected, financial flows and results achieved. In 2016, WHO will present a unified programmatic and financial report for 2014 and 2015 to the World Health Assembly. The WHO portal has been very positively assessed by contributors. It was also found that the web portal catalyzed internal transparency and accountability.

22. As set out in the draft resource mobilization strategy for 2016-2017 (Ref. 197 EX/5 Part IV Add), to foster networking and knowledge exchange on resource mobilization among UNESCO field offices, efforts will be made to systematically document best practice in resource mobilization at country and regional level and integrate it within training and intelligence, and to mobilize the Directors and Heads of high performing UNESCO field offices in resource mobilization as resource persons in major training activities and advisers on in house strategies for resource mobilization and outreach.

##### Benefits and outcomes

Initiatives	Short description	Estimated cost (US \$)	Benefits and Savings (US \$)/ Payback period
Enhance Transparency Portal	Improve the quality, periodicity and presentation of information on the portal, expanding the coverage of the portal, and improve access for donor reports	200,000	TBD

23. Based on an evaluation of UNESCO’s current “Transparency Portal” and lessons learned from the “Programme Budget web Portal” of WHO, and other relevant experiences in the United Nations system, it is proposed to undertake an assessment of how UNESCO’s Transparency Portal could be upgraded to provide similar information on resource flows and results. An assessment will also be made as to whether UNESCO can further improve its statutory reporting. This proposal is further documented in the report to 199th session “Principles and modalities of the structured dialogue on financing”.

24. As the exact scope of the improvements have not yet been defined and the discussions on the structured financing dialogue is ongoing, the benefits have not yet been defined or estimated.

### **Planning and status**

25. The enhancement of the Transparency Portal to accommodate the structure financing dialogue and other improvements will be analysed to strengthen resource mobilization and therefore the following activities are foreseen to start in April 2016:

- Requirements gathering and review of the IATI standard compliance and quality of information. In the current implementation of the Portal not all IATI fields are reported, all those that are relevant to the work of the Organization should be considered for the next reporting period. We can increase scope and coverage e.g. by including project documents, project websites and related activities in the scope.
- Detailed review of the “Programme Budget web Portal” of WHO and definition of UNESCO requirements.

26. At this moment the high-level project planning is as follows:

	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#
Project set-up																								
Input gathering																								
Analysis																								
Define functional requirements																								
Improve XML mechanism																								
Enhance portal																								
Testing/user acceptance																								
Finalize documentation																								

## **Project 5. Improve knowledge management in the field**

### **Objectives**

27. The objective of the project is to build on the experience and success of the CONNECT-U Project carried out in 2014 in Africa, with a comprehensive approach to improving external and internal knowledge management and specifically facilitating greater knowledge sharing within and among UNESCO’s field offices, as well as with Headquarters and external partners. The project aims to address current challenges encountered in UNESCO field offices, while building greater synergies with Headquarters and within regions, as well as to expand on the idea of innovation in UNESCO, highlighting not just implementation of ICTs, but of colleagues’ role in innovative processes.

**Benefits and outcomes**

Initiatives	Short description	Estimated cost (US \$)	Benefits and Savings (US \$)/ Payback period
Strengthen knowledge sharing and collaboration in the field	Facilitate greater knowledge sharing between field offices, with Headquarters and external partners; promote use of Communities of Practices and new knowledge-sharing tools.	438,000	127,000/ ± 3 years

28. The various expected benefits from the project implementation include:

- accelerated programme delivery through increased focus on induction and exit strategies, mentor schemes, available collaborative tools, as well as learning before, during and after the implementation of activities, programmes and projects;
- innovation agenda pushed forward through the identification of change makers who can champion innovative work process and programme delivery;
- motivated and unified staff through the facilitation of dialogue within the offices, across the field and building stronger linkages between the field and Headquarters through teamwork, collaboration, and sharing among colleagues regardless of specialization;
- extended use of collaborative tools among field colleagues, in particular UNESTEAMS, which has a strong potential for driving more efficient internal work processes and facilitate online coordination and collaboration of projects and programmes.
- global awareness of return of investment in knowledge sharing and collaboration through the creation of advocacy tools to showcase the benefits of such activities for colleagues in the field, who feel pressed for time and overloaded to engage in KS and learning activities;
- Clarified information flows, work processes and reporting lines between the field and Headquarters; the current lack of coordination and clearly defined responsibilities affects office culture at a local level.

The initial quantitative estimate of the benefits includes the staff time savings of 200 programme specialists in the field (P1-P5) due to time savings on better use of information systems, finding information faster, improved cooperation and more reuse of existing materials and ideas.

**Planning and status**

29. The planning phase of the project is being finalized. A thorough review of previous plans, lessons learned and the final report of the pilot phase has taken place. This will be followed by a survey phase, during which we will revisit the analysis of available KM Toolkits to ensure continued alliance of CONNECT-U with international best practices. Discussions/workshops with stakeholders will enable us to secure a buy-in from the sectors and field offices. The project will be rolled out to field offices through the CONNECT-U Days, preceded by an assessment of the relevant field offices. Following the roll-out, each field



office is expected to commit to the application of recommendations drawn by the team, called “Field Office Commitment”. Finally, assessment of the commitments and a general review and assessment of the project will be carried out under the authority of the Steering Committee.

	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Review of the pilot phase and planning																								
Survey and analysis of available KM toolkits																								
CONNECT-U Toolkit recast																								
Rollout to regional offices (ARB, APA and LAC)																								
Rollout to national offices in Africa																								
Rollout to national offices (ARB, APA and LAC)																								
General project review/lessons learnt																								

## Project 6. Improve document and multimedia management

### Objectives

30. The project aims at modernizing UNESCO’s document repository and library catalogue called UNESDOC. The platform, developed in 1996, is largely custom-made, with a high dependency on a single developer. In parallel, a multimedia platform, also custom-made, was put in place, serving both internal users and the general public. Today, the long-term sustainability of both systems is at risk, while their functionalities and integration with other internal and external platforms remain limited. It is therefore urgent to replace them with one modern and integrated platform.

### Benefits and outcome

Initiatives	Short description	Estimated cost (US \$)	Benefits and Savings (US \$)/ Payback period
Improve document and multimedia management	Improve sustainability of documentary/multimedia heritage and increase public access	547,000	146,000 / ± 4 years

31. The expected benefits include:

- improved sustainability of the documentary and multimedia repository and reduced risk of failure or loss of documentary heritage;
- improved governance and transparency;
- increased public awareness of UNESCO and its activities thanks to additional capabilities to easily share UNESCO publications and materials through social media;
- improved and easy to use analytics to properly measure the impact and reach of UNESCO publications and facilitate evaluation.
- improved user experience for thousands of internal and external users, including researchers and policy-makers, which is likely to boost UNESCO’s image.





## ANNEX IV

### CONCEPT NOTE

#### **Designing a more strategic, sustainable and operational field network**

1. The 2030 Agenda for Sustainable Development adopted by the United Nations General Assembly in September 2015 creates a new framework for development. UNESCO, as all other agencies of the United Nations system, is set to adopt its strategy, programmes and activities so as to support Member States in the effective and structured delivery of the sustainable development goals and targets.
2. The recognition, in the 2030 Agenda, of the importance of the national level and the significance of the regional dimension for development and cooperation as a bridge between the global and national levels reconfirms the relevance of UNESCO's presence in the field as the cornerstone of its mandate and operations. It also underpins the importance of its core functions, namely capacity development to Member States, and calls for strengthening structured delivering in the field for country and regional wide support.
3. Furthermore, delivering on the SDGs makes joined-up humanitarian and development work urgent to strengthen the conflict prevention and peacebuilding dimensions of programme design and delivery in conflict-affected countries. Indeed, the 2030 Agenda draws together the strands of development and peace into a new comprehensive and forward-looking framework. The 2030 Agenda provides an opportunity for UNESCO to engage more systematically in these areas joining forces with humanitarian actors from the outset of crises and participating in all stages of response, and to make this approach an integral part of the UNESCO field office reform. However, this requires preparing UNESCO for new ways of working.
4. In addition to the new international development agenda, the budgetary constraints facing the Organization require reviewing its strategies and process of operating efficiently and effectively in the field, including by taking stock of the achievements and shortcomings of the reform of the field network in Africa implemented so far.
5. Analysis undertaken of this first phase indicate that there is a broad agreement that the main goals of the reform remain pertinent, but that there is a number of challenges that need to be addressed for enhancing services delivery to Member States. They notably include a clearer defined strategy and implementation plan, a better programmatic focus, more appropriate criteria underlying the field structures and a more efficient monitoring of the adherence to those criteria, the need to enhance understanding of the accountability framework, and the need to review human resources and resource mobilization strategies and the need for flexibility and resources to strengthen presence, when and where conflict occurs.
6. The challenges faced in the implementation of the reform of the field network in Africa are mutatis mutandis applicable to UNESCO's entire field reform process. The field reform process would gain from a holistic approach and focus on the key areas for strengthening UNESCO's leadership role in its areas of competence and with a view to building response capacity to the increasing expectations of its stakeholders, as identified in the "Invest for Efficient Delivery" Plan.
7. A variety of initiatives for enhancing the capacity of field offices to contribute to the implementation of SDGs are included in the action plans for learning and development and for the redesign and development of information technologies proposed in this document. However, additional investment for the following areas would be required:

- (a) Building a clearly defined strategy and implementation plan for the field reform based on solid analysis;
- (b) Sharpening UNESCO's programmatic focus and delivery at the regional and country levels to better contribute to the Agenda 2030 implementation;
- (c) Enhancing delivery capacity in countries in crisis and transition through enhanced research and policy capacity to guide overall strategic positioning and context-specific programmes from the outset of crisis and strengthening of assessment capacity when crises occur;
- (d) Redefining and adapting of the tools, guidelines and procedures for more efficient delivery in the field including for strengthening operational response in humanitarian crises including through rapid temporary deployment mechanisms.

8. Document 199 EX/5, Part II.C on the "Sustainability of the current field network under the \$518 million expenditure plan" outlines a phased process to generate proposals for a more strategic, programmatically optimal, sustainable and operational field network. This process needs to be accompanied by analytical work, a participatory consultation process and the provision of tools with a special focus on improving programme delivery in countries in crisis and transition.

9. In complementing the action plans for learning and development and for the redesign and development of information technologies proposed to be considered under the "Invest for Efficient Delivery", the following areas are proposed to be covered:

- (a) Building a clearly defined strategy and implementation plan for the field reform based on solid analysis;
- (b) Sharpening UNESCO's programmatic focus and delivery at the regional and country levels to better contribute to the Agenda 2030 implementation;
- (c) Enhancing delivery capacity in countries in crisis and transition through enhanced research and policy capacity to guide overall strategic positioning and context-specific programmes from the outset of crisis and strengthening of assessment capacity when crises occur;
- (d) Redefining and adapting of the tools, guidelines and procedures for more efficient delivery in the field including for strengthening operational reply in humanitarian crises.

10. The detailed planning of concrete action in this regard will be informed by the results of pertinent internal and external audits and evaluations.

11. The initiative would be implemented within 18 months and would require a budget of \$1,790,000.

**Summary of intervention areas and proposed actions**

Intervention areas	Actions
Building a clearly defined strategy and implementation plan for the field reform based on solid analysis and an intervention logic	Carry out data collection and analysis Carry out a global review of past UNESCO decentralization strategies and practices Review pertinent decisions and resolutions by the Governing Bodies Analyse field strategies in comparison with other United Nations agencies Define more appropriate criteria underlying the field structures and a more efficient monitoring of the adherence to those criteria Review the accountability framework, the human resources strategy and the resource mobilization strategy Establish a framework for administrative changes
Budget required	\$200,000
Sharpening UNESCO's programmatic focus and delivery at the regional and country levels to better contribute to the Agenda 2030 implementation	Undertake an analysis of implementation trends at regional levels Establish a consultation process with internal and external stakeholders Create a peer group of field office managers
Budget required	\$240,000
Enhancing delivery capacity in countries in crisis and transition through enhanced research and policy capacity to guide overall strategic positioning and context-specific programmes from the outset of crisis and strengthening assessment capacity when crises occur	Undertake conflict analysis to assess risks and trends related to major global challenges <sup>25</sup> and their impact on UNESCO's priorities and work Develop comprehensive methodologies and tools to measure the impact of conflict in its fields of competence <sup>26</sup> Test the methodologies and tools in the field
Budget required	\$350,000
Redefining and adapting of the tools, guidelines and procedures for more efficient delivery in the field including for strengthening operational response in humanitarian crises,	Set-up monitoring and evaluation mechanisms Develop simulation tools for optimizing the field network and for the of its efficiency Review the accountability framework

<sup>25</sup> Such as forced displacement, migrations, climate change, etc.

<sup>26</sup> Data will serve to identify losses and assess developmental needs from the onset and ensure that these are taken into account in specific responses.

Intervention areas	Actions
including through rapid temporary deployment mechanisms	<p>Set-up an information platform</p> <p>Review field related workflows including procedures in countries in conflict and transition, etc.</p> <p>Develop, set-up and pretest a rapid deployment mechanism to provide enhanced temporary human resources to support UNESCO field offices and their response</p>
Budget required	\$1,000,000

## ANNEXE I

## CADRE DE RÉSULTATS ET ESTIMATION DES COÛTS

AXES D'ACTION STRATÉGIQUES	RÉSULTATS ESCOMPTÉS - PHASE I		RÉSULTATS ESCOMPTÉS - PHASE II (provisoire)		ÉVALUATION DES COÛTS - PHASE I	ÉVALUATION DES COÛTS - PHASE II (provisoire)
Rationalisation et réorganisation des structures afin d'en accroître l'efficacité et l'obligation redditionnelle	Renforcement de la gestion financière et de l'obligation redditionnelle	Amélioration des aptitudes à l'encadrement	Réexamen et remaniement des services internes	Réorganisation et optimisation du dispositif hors Siège	Révision et adaptation de la gouvernance du site Web	
	\$ 438 000	\$ 109 000			\$ 547 000	\$ 100 000
Amélioration et renforcement des processus et stratégies de mobilisation de ressources	Développement des compétences de l'ensemble du personnel affecté à la mobilisation de ressources	Remaniement du Portail de la transparence pour tenir compte du dialogue structuré sur le financement et de la révision des modalités d'établissement des rapports*	Élaboration et mise en place d'un système de gestion des relations avec les partenaires	Élaboration d'une approche de dialogue structuré sur le financement	Harmonisation et simplification des rapports sur les projets/aux donateurs	
	\$ 98 000	\$ 900 000			\$ 998 000	
Réorientation de la programmation à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030	Formation des directeurs des unités hors Siège pour mieux positionner l'UNESCO dans les initiatives conjointes de l'UNCT ; renforcement des contributions programmatiques au Programme à l'horizon 2030	Mise en place de communautés de pratiques ; élaboration et application active de nouveaux outils de partage des connaissances				
	\$ 547 000	\$ 400 000			\$ 947 000	
Définition plus précise des modalités d'exécution et des mécanismes/outils appropriés			Réexamen et ajustement des modalités pour les situations d'urgence/de transition	Renforcement des interventions lors de crises humanitaires, y compris au moyen d'un déploiement temporaire rapide	Examen des tendances et difficultés de mise en œuvre sur le terrain	Adaptation au terrain des outils et des directives
						\$ 1 500 000
Amélioration des modalités opérationnelles et organisation rationnelle des tâches	Optimisation de la gestion documentaire et multimédia	Élaboration et application d'outils internes pour accroître la productivité		Création de profils d'emploi types pour améliorer l'efficacité du processus de recrutement		
	\$ 500 000	\$ 109 000			\$ 609 000	
Amélioration de la gestion des programmes/projets et atténuation des risques	Refonte et installation des principaux systèmes d'information de l'UNESCO pour améliorer la gestion et l'exécution du programme	Garantie de la continuité des opérations et de la reprise après sinistre	Renforcement de la gestion du cycle du programme ; intégration de la question de l'égalité des sexes dans la programmation	Mise en place et formation d'un réseau pour l'évaluation décentralisée		
	\$ 3 120 000	\$ 350 000	\$ 449 000	\$ 200 000	\$ 4 119 000	
				TOTAL	\$ 7 220 000	\$ 1 600 000
					PHASE I	PHASE II

bleu = Plan Informatique - KMI

vert = plan de formation

\* partie estimation des coûts du projet sur la gestion des relations avec les partenaires

## ANNEXE II

### INVESTIR POUR UNE EXECUTION EFFICACE DU PROGRAMME : INITIATIVES DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT

#### Contexte

1. Le plan de formation et de perfectionnement contenu dans le présent document comprend sept domaines clés autour desquels s'articulent les initiatives de formation :

- mobilisation des ressources ;
- compétences professionnelles aux fins de l'exécution du programme ;
- gestion et responsabilité ;
- exécution du programme au niveau des pays, au sein du système des Nations Unies ;
- encadrement ;
- applications et outils informatiques internes ;
- renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée de l'UNESCO.

2. L'ordre de classement indiqué ci-dessus reflète la hiérarchisation des priorités.

3. Dans le document 197 EX/5 Partie IV INF.2, le coût de la mise en œuvre de ces initiatives était évalué à 1,53 million de dollars <sup>27</sup>. Cependant, après consultations et analyses supplémentaires, de nouveaux besoins ont été identifiés au titre de l'initiative de formation 4, « Améliorer l'exécution du programme au niveau des pays, au sein du système des Nations unies », et de l'initiative de formation 7 ajoutée entre-temps, intitulée « Renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée de l'UNESCO ». Par conséquent, le coût total estimé s'élève désormais à 1,95 million de dollars. Ce surcoût de 420 000 dollars doit permettre de renforcer des capacités spécifiques afin de mieux préparer les unités hors Siège à mettre en œuvre les objectifs de développement durable, à coopérer plus efficacement avec les Nations Unies au niveau national, et à mettre en place un réseau opérationnel de points focaux pour l'évaluation.

4. HRM s'est mis en relation avec les secteurs et bureaux concernés afin d'identifier les éléments à inclure dans cette version pleinement aboutie du plan.

5. Les initiatives de formation décrites dans le présent document ne représentent pas la totalité des projets prévus par HRM pour la période 2016-2017. D'autres initiatives ne nécessitant pas un budget de formation centralisé continueront d'être mises en œuvre et encouragées, par exemple le programme d'orientation pour les nouveaux arrivants, les cours de langue, le soutien et l'encadrement professionnels, la facilitation d'activités axées sur le perfectionnement et le travail d'équipe, et la recherche et la diffusion d'outils d'apprentissage en ligne tels que les MOOC<sup>28</sup> et autres ressources en ligne gratuites et de qualité. Une formation pour gestionnaires portant sur les

<sup>27</sup> 1,4 million d'euros convertis au taux de change en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

<sup>28</sup> MOOC : cours en ligne ouverts multi-apprenants visant une participation illimitée et un accès libre via Internet.

techniques d'entretien axées sur les compétences sera également lancée, ainsi qu'un programme pilote de tutorat. HRM fournira, au cas par cas, assistance et conseils aux secteurs/bureaux en matière de formation et de perfectionnement.

6. Le présent document est divisé en deux parties. La Partie I offre une vue d'ensemble de la stratégie de formation et de l'approche de mise en œuvre qui seront appliquées à toutes les initiatives de formation. La Partie II décrit les initiatives de formation une à une, et donne des précisions supplémentaires sur le contexte, la stratégie, les objectifs d'apprentissage et les bénéfices escomptés.

## PARTIE I : VUE D'ENSEMBLE

### Contexte

Le budget ordinaire de l'UNESCO pour la formation et le perfectionnement s'est arrêté en 2011. Depuis, le personnel n'a reçu que très peu, voire pas de formation formelle et structurée.

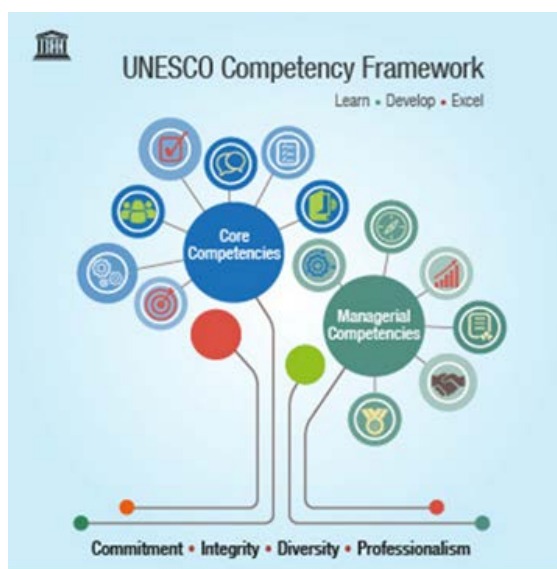
L'Organisation dispose d'un système de gestion de l'apprentissage en ligne qui inclut des supports de formation. Alors que certaines ressources de cette plate-forme ont été spécialement conçues pour l'UNESCO, d'autres ont été fournies par d'autres organismes des Nations Unies, et ne sont donc pas entièrement compatibles avec l'environnement UNESCO. De nombreux supports de formation ont besoin d'être revus et mis à jour, et il existe des lacunes dans les thèmes abordés.

Le but est donc de proposer des possibilités de formation et des supports pertinents pour faire en sorte que le personnel de l'UNESCO acquière les aptitudes, les connaissances et les compétences de base nécessaires pour réaliser les objectifs de développement durable.

Au titre d'une initiative distincte, HRM élabore actuellement un **cadre de compétences** défini comme « un inventaire des connaissances, qualifications, aptitudes et comportements favorisant l'excellence dans le travail ». Les initiatives de formation et le cadre de compétences se soutiendront mutuellement.

Le cadre proposé distingue quatre valeurs, sept compétences de base et six compétences de gestion qui sont essentielles à l'excellence et illustrent les types de comportement appréciés et attendus au sein de l'Organisation. Ces valeurs sous-tendent l'ensemble du cadre : elles représentent les principes communs qui doivent guider tous les membres du personnel, quel que soit leur niveau, dans leurs actions. Pour chaque valeur et chaque compétence, une définition et des indicateurs positifs sont fournis. Les valeurs et compétences offrent un langage commun sur la *façon* dont le personnel travaille. Les compétences fonctionnelles et techniques, spécifiques à chaque fonction, ne sont pas abordées dans le cadre. Elles sont définies dans les avis de vacances de poste et dans les descriptions de poste.

À quelques exceptions près, au moins un indicateur





correspondant à chaque valeur et compétence a été élaboré pour les initiatives de cette proposition. En plus de sa composante « formation et perfectionnement », le cadre servira de base pour d'autres pratiques en matière de ressources humaines, telles que les descriptions de poste et les profils d'emploi, le recrutement et la gestion des performances.

Le personnel aura à sa disposition des outils qui l'aideront à identifier ses besoins de formation en termes de compétences et à comprendre la relation entre les différentes initiatives de formation et le perfectionnement des compétences. Par ailleurs, le personnel et l'encadrement seront invités à explorer d'autres formes de formation, outre celles présentées dans cette proposition, afin de perfectionner les compétences de base et en matière de gestion, et intégrer les valeurs dans leur travail au quotidien.

**Stratégie pour les initiatives de formation au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme »**

Les initiatives de formation proposées sont reliées entre elles, mais leurs éléments constitutifs sont indépendants les uns des autres de façon à hiérarchiser les activités, en raison de ressources humaines et financières limitées. Le plan de formation a pour principal objet d'améliorer la conception et l'exécution du programme.

HRM s'attache à travailler en lien étroit avec les collègues des secteurs et bureaux pour consulter les responsables des processus sur les contenus et les stratégies des formations initiées par ses soins, mais également pour s'assurer que ces initiatives reposent sur les pratiques, ressources et expériences existantes au sein de l'Organisation. Outre les contacts informels établis avec des collègues dans l'ensemble du Secrétariat, HRM a mis en place un Comité directeur pour la formation en mai 2015. La première réunion du Comité a notamment permis d'identifier les besoins de formation et de les classer par ordre de priorité, comme le reflètent les initiatives de formation présentées dans le document 197 EX/5.INF.2. Des sous-groupes de travail ont été créés pour harmoniser le contenu des initiatives de formation, afin d'éviter les doublons ou des approches et messages clés contradictoires, et pour s'assurer que la totalité du contenu est bien abordée. Le moment exact de l'élaboration des initiatives de formation sera adapté en accord avec les parties prenantes concernées, de façon que les projets de formation n'entraient pas l'exécution du programme.

La stratégie de formation est élaborée à partir des meilleures pratiques en matière de formation et de perfectionnement, mais aussi des expériences d'autres organisations internationales et des enseignements tirés au sein même de l'UNESCO, que ce soit en mesurant l'impact d'initiatives de formation antérieures ou en évaluant les conséquences d'une absence de formation.

La stratégie de formation s'articule autour du principe d'un perfectionnement flexible et axé sur l'apprenant, lequel aura à tout moment accès à des supports de formation asynchrone de qualité en ligne ainsi qu'à des experts, pour intégrer davantage la formation et favoriser l'engagement autour des interactions sociales.

Il s'agit d'une approche pragmatique qui tient compte du « comment, quand et pourquoi » de chaque personne, en identifiant ses besoins de formation et/ou comment ces besoins peuvent être identifiés par ses supérieurs, ainsi que les modalités de formation les plus à même de répondre aux besoins identifiés. Cette approche fondée sur les principes de l'efficacité de la formation est basée sur les éléments suivants :

- une formation décomposée en petites unités : le matériel pédagogique est présenté sous une forme pratique, afin que les membres du personnel puissent accéder facilement aux éléments dont ils ont besoin ;
- un accès disponible au bon moment : les membres du personnel peuvent consulter des informations sur les aspects essentiels d'un sujet donné au moment précis où ils en ont besoin ;
- un apprentissage social : favoriser la participation au processus de formation par le dialogue, en échangeant des avis non seulement par l'intermédiaire du ou des spécialistes des différentes disciplines, mais aussi avec d'autres collègues.

Cet objectif sera atteint au moyen des éléments ci-après.

- L'apprentissage combiné : par exemple, l'association d'enseignement en face à face, de séminaires en ligne et d'enseignement asynchrone en ligne. Cette approche mixte est également utilisée par l'École des cadres du système des Nations Unies afin de conserver les avantages de l'apprentissage en classe tout en touchant un public dispersé géographiquement, et ce à un coût réduit.
- La classe inversée : maximiser le temps de contact disponible avec un formateur « présent » (en face à face ou pendant un séminaire en ligne) en fournissant des conseils sur les principes fondamentaux à travers un enseignement numérique asynchrone (apprentissage en ligne, vidéos, podcasts...).
- Des prises de contact courtes mais régulières avec les formateurs : par exemple, un séminaire pratique en ligne d'une heure pour aborder un sujet spécifique ou étudier un exemple particulier, qui pourra être enregistré pour constituer une bibliothèque de ressources.
- Points focaux régionaux : ils acquerront des compétences d'animation grâce à des ateliers de formation pour formateurs. La formation n'étant pas l'activité principale de ces points focaux, leur contribution sera axée sur le développement de l'apprentissage numérique en recourant à des études de cas et à l'apprentissage entre pairs, en tenant compte de leur emploi du temps.
- Utilisation des ressources internes existantes (supports de formation et savoir-faire) et, dans la mesure du possible, des ressources et expériences d'autres organismes des Nations Unies ou d'autres organisations internationales.
- Des formations en classe à l'extérieur, si c'est la seule possibilité d'acquérir les compétences nécessaires.

Pour inciter les apprenants à se familiariser avec les supports de formation en amont des séances en face à face prévues avec les animateurs, HRM recommande d'adopter, si possible, une approche graduelle par les MOOC, c'est-à-dire un parcours d'apprentissage structuré sur un nombre déterminé de semaines, qui utilise des supports numériques, des mises à jour et des rappels par courriel ainsi qu'un forum de discussion en ligne, le tout visant à créer une communauté d'apprenants. Cela encouragera les apprenants à s'appropriier le contenu, plutôt qu'à simplement l'absorber.

Les sessions de formation en direct seront proposées en face à face ou via des séminaires en ligne.

Les défis actuels consistent donc à :

- (i) s'assurer que les supports de formation sont aussi complets que possible, en les enrichissant et en les mettant à jour ;
- (ii) organiser les supports de façon à obtenir une structure et une progression logiques ;
- (iii) proposer un parcours d'apprentissage structuré dans les supports de formation, tout en conservant une certaine souplesse pour permettre aux apprenants d'identifier et d'approfondir des sujets ciblés, au besoin ;
- (iv) créer une culture de désir d'apprendre et de recherche de possibilités de formation et de perfectionnement au sein du personnel.

L'investissement dans la formation proposé pour l'exercice biennal 2016-2017 jettera les bases du passage à une nouvelle stratégie de formation. Désormais, de nombreuses organisations mettent en œuvre une approche « 70-20-10 », dans laquelle :

- 70 % de la formation provient de l'expérience et de la pratique professionnelles, pour offrir un apprentissage en contexte évoluant au rythme de l'organisation ;
- 20 % de la formation provient d'autres personnes, par exemple de réseaux, de discussions et de la demande d'informations ;
- 10 % de la formation provient de programmes d'apprentissage formels.

Dans le modèle « 70-20-10 », le volet 10 % nécessite un budget spécifique et du temps d'absence au travail pour le personnel, tandis que les volets 70 % et 20 % nécessitent des cadres dotés de compétences de coaching et de tutorat, et suffisamment ouverts pour diffuser nouvelles pratiques.

La mise en œuvre de ce type de formation exige néanmoins une importante base de connaissances et de compétences, pour que les apprenants puissent bénéficier d'expériences acquises en cours d'emploi, et apprendre auprès d'un nombre suffisant de collègues ayant acquis de manière structurée les compétences et connaissances nécessaires.

Après quatre ans d'interruption et une absence de formation soutenue et structurée, les initiatives de formation proposées au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » instaureront une culture de l'apprentissage et de la mise à jour des compétences. Si l'on favorise et soutient les communautés d'apprenants, celles-ci donneront naissance à des communautés possédant une base de connaissances fiable, capables d'encadrer et de former d'autres collègues, en particulier les nouveaux arrivants.

### **Mise en œuvre**

Lors de la mise en œuvre du plan, le contenu et l'angle d'approche des initiatives de formation peuvent être adaptés, dans des limites raisonnables, sur la base de l'évaluation et de l'impact des initiatives de formation déjà mises en place à un stade antérieur du plan. L'élaboration et le

déploiement sont donc un processus itératif, le but étant de rester réactif et de pouvoir s'adapter aux retours d'informations et à d'autres initiatives.

HRM ne perd pas de vue que le personnel doit disposer d'un certain temps pour participer aux activités de formation et de perfectionnement, quel qu'en soit le mode d'exécution. Les objectifs seront donc ajustés en fonction des informations reçues de la part des apprenants et des personnels qui les encadrent, en ce qui concerne les contraintes de temps qui sont les leurs, afin de maintenir un équilibre raisonnable. Il est aussi envisagé de modifier la politique en matière de formation afin de faire du temps de formation une composante obligatoire.

Le plan de communication relatif aux initiatives de formation ne figure pas dans le présent document mais représente un élément clé du succès de ces initiatives. Si certaines activités seront obligatoires (voir le tableau ci-dessous), en particulier pour les nouveaux arrivants, pendant les premiers mois, le but est de faire naître une véritable culture de l'apprentissage, où HRM proposera certains modules, mais où le personnel sera lui aussi demandeur, en termes d'accès et de participation à la formation. Ce dernier élément sera facilité par les « pionniers » ou « champions » de certaines formations, ainsi que par la constitution d'une masse critique de membres du personnel ayant tiré des enseignements et des bénéfices de la formation dans d'autres domaines.

Les membres du personnel titulaires d'un engagement de durée définie ou d'un engagement au titre d'un projet (PA) constituent la cible prioritaire des initiatives de formation. Ceci dit, dans la plupart des cas, la capacité ne sera pas limitée, notamment pour l'apprentissage en ligne et les séminaires Web ; les initiatives de formation peuvent donc être proposées à des membres du personnel titulaires d'autres types de contrats.

Les tableaux ci-dessous présentent les différentes activités de formation de haut niveau qui seront proposées, par public cible, et donnent une estimation du nombre de personnes susceptibles d'être concernées. Dans la plupart des cas, des modules spécifiques s'adresseront à chacun des publics cibles pour chaque thème d'apprentissage. Le caractère obligatoire des activités définies comme telles est applicable à compter de l'exercice biennal 2016-2017. D'autres priorités seront établies pour les années suivantes, en fonction des résultats d'évaluation et de l'évolution des priorités, de façon que l'offre en matière de formation et de perfectionnement continue de répondre aux besoins de l'Organisation et de les anticiper, et que le personnel ne cesse pas d'apprendre.

Personnel hors Siège et personnel du Siège				
	Responsables	Spécialistes de programme	Personnel d'appui	Agents administratifs
Sécurité personnelle	Obligatoire			
Déontologie	Obligatoire			
Sécurité informatique	Obligatoire			
Mobilisation des ressources	Obligatoire	Obligatoire	Obligatoire	Obligatoire
Gestion de programme/de projet	Modules principaux obligatoires	Modules principaux obligatoires	Modules principaux obligatoires	Proposée
Communication	Proposée	Proposée	Proposée	Proposée
Compétences relationnelles	Proposée	Proposée	Proposée	Proposée
Intégration de la	Obligatoire	Obligatoire	Proposée	Proposée

problématique hommes/femmes				
Gestion et culture de la responsabilité	Modules principaux obligatoires	Modules principaux obligatoires	Modules principaux obligatoires	Modules principaux obligatoires
Exécution des programmes au niveau des pays au sein du système des Nations Unies	Proposée (à une population sélectionnée dans les unités hors Siège)			
Fonctions de direction	Proposée (P4 et classes supérieures)			
Outils informatiques	Proposée	Proposée	Proposée	Proposée

Nombre de personnes concernées - Programme ordinaire et extrabudgétaire

1. Nombre total de membres du personnel de l'UNESCO

	D	%	P	%	NO	%	G	%	Total
Siège/IIPE	37	3%	560	51%	-	-	508	46%	1105
Unités hors Siège/Instituts	40	4%	370	36%	146	14%	472	46%	1028
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>4%</b>	<b>930</b>	<b>43%</b>	<b>146</b>	<b>7%</b>	<b>980</b>	<b>46%</b>	<b>2133</b>

2. Membres des personnels des secteurs de programme (ED, CI, CLT, SHS et SC)

	D	%	P	%	NO	%	G	%	Total
Siège/IIPE	19	4%	322	63%	-	-	168	33%	509
Unités hors Siège/Instituts	12	2%	306	47%	133	20%	202	31%	653
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>3%</b>	<b>628</b>	<b>43%</b>	<b>133</b>	<b>11%</b>	<b>370</b>	<b>32%</b>	<b>1162</b>

3. Membres des personnels des autres secteurs

	D	%	P	%	NO	%	G	%	Total
Siège/IIPE	18	3%	238	40%	-	-	340	57%	596
Unités hors Siège/Instituts	28	7%	64	17%	13	3%	270	72%	375
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>5%</b>	<b>302</b>	<b>31%</b>	<b>13</b>	<b>1%</b>	<b>610</b>	<b>63%</b>	<b>971</b>

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

**Impact et évaluation**

Dans sa décision, le Conseil exécutif prie la Directrice générale d'indiquer notamment « [...] les possibles gains d'efficacité et d'efficacité ».

Les initiatives d'apprentissage et de perfectionnement, pour une organisation comme l'UNESCO où l'activité des salariés repose essentiellement sur les connaissances, ne peuvent se soumettre à une évaluation quantitative évidente en termes monétaires. Cependant, l'idée est d'utiliser une méthode très reconnue pour évaluer l'impact des initiatives d'apprentissage, à savoir le modèle Kirkpatrick™. Ce modèle propose d'évaluer les activités de formation selon quatre niveaux, et sert parallèlement à structurer les activités d'apprentissage lors de leur conception – en partant des résultats d'apprentissage que l'on souhaite obtenir, on détermine les activités et angles d'approches les plus appropriés pour obtenir ces résultats.

Niveau	Élément considéré	Types de questions posées
Niveau 1 : Réactions	Niveau de satisfaction de l'apprenant vis-à-vis de la formation proposée	Les participants trouvent-ils la formation utile et intéressante ? Les apprenants participent-ils activement et contribuent-ils à l'expérience d'apprentissage ?
Niveau 2 : Apprentissage	Niveau d'acquisition par les participants des connaissances, compétences, comportements et degrés de confiance et d'engagement voulus	Les participants acquièrent-ils les compétences et connaissances voulues ? Les participants pensent-ils qu'ils peuvent mettre en œuvre ces nouvelles compétences et connaissances sur leur lieu de travail ? Les participants pensent-ils que la mise en œuvre de leurs compétences et de leurs connaissances en vaut la peine (motivation) ? Les participants ont-ils l'intention de mettre en œuvre ces compétences et connaissances sur leur lieu de travail ?
Niveau 3 : Comportement	Niveau auquel les participants utiliseront ou appliqueront sur le terrain ce qu'ils ont appris en formation	Les participants appliquent-ils ce qu'ils ont appris sur leur lieu de travail ? Dans quelle mesure ?
Niveau 4 : Résultats	Niveau auquel l'apprentissage appliqué se ressent sur l'organisation	Quels sont les impacts mesurables, observables ou perçus (par exemple en ce qui concerne le temps gagné, l'augmentation de la motivation, la baisse du nombre d'erreurs, l'amélioration de la qualité) ?

L'éventuel impact de l'apprentissage peut se mesurer à l'aune de deux critères, qui servent aussi d'indicateur pour élaborer le contenu des activités de formation :

- (i) Là où des séances d'essai *ad hoc* ont été organisées dans les deux dernières années, des retours positifs concernant les résultats de la formation, aux plans qualitatif et quantitatif, peuvent être recueillis auprès d'un échantillon de participants.
- (ii) Là où l'initiative de formation est nouvelle, ou lorsqu'aucune autre séance de formation organisée dans le passé ne peut être raisonnablement utilisée pour mesurer l'efficacité, la présence ou non des gains attendus peut être repérée au moyen d'une évaluation des lacunes (en termes de connaissances, de compétences ou de performance) qui doivent être comblées pour atteindre le niveau requis. Cette analyse des lacunes est aussi utilisée en complément du retour d'informations obtenu dans le cadre de la méthode (i) ci-dessus.

Les gains d'efficience et d'efficacité peuvent être associés à des compétences « émotionnelles » (ou *soft skills*), mesurables au degré de motivation, d'engagement, d'intention de mobilité, ou à des compétences « rationnelles », mesurables en termes de temps, de taux d'erreur, etc.

Au niveau 1 du modèle Kirkpatrick™, l'évaluation est généralement menée immédiatement après l'exécution de l'activité de formation, tandis qu'aux autres niveaux, elle est menée dans un délai adapté au type de résultats attendus de l'activité de formation. Il est à noter que l'évaluation correspondant aux niveaux 1 à 3 dans le tableau ci-dessus peut être menée sans contraintes importantes pour les parties prenantes. Les techniques utilisées (pré- et post-formation) sont notamment les groupes de réflexion, entretiens, plans d'action, et questionnaires, avec la contribution de participants et d'autres parties prenantes (personnel d'encadrement, collègues d'autres équipes, etc.). Néanmoins, l'acquisition de certaines compétences, notamment des compétences émotionnelles et des compétences de direction ou des qualités de chef, ne peut être pleinement évaluée au niveau 3 sans l'introduction d'outils tels que la remontée de l'information à 360°.

Pour évaluer avec une certaine précision l'impact d'une initiative de formation au niveau 4, il faut pouvoir montrer un lien de causalité en isolant les effets des différentes initiatives de tout autre facteur susceptible d'influer sur les éléments à l'étude. Ce n'est pas toujours faisable dans la pratique, car l'idée est souvent de déployer plusieurs initiatives de formation rapidement, les unes à la suite des autres, et/ou simultanément. Cependant, chaque module de formation sera assorti d'objectifs clairs indiquant l'impact escompté, déterminé par l'analyse des besoins finals. Par exemple, les initiatives de formation sur la mobilisation des ressources devraient se traduire par une augmentation des ressources extrabudgétaires, et l'amélioration de la gestion de programme sera mesurée à l'aune d'indicateurs clés tels que la gestion des variables. Les rapports du Service d'évaluation et d'audit (IOS) ont mis en évidence un besoin de formation sur de nombreux thèmes abordés dans cette proposition, notamment les procédures de mobilisation de ressources et de gestion financière.

Une évaluation des processus de conception, d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des initiatives de formation sera également réalisée à des moments charnières, et les enseignements tirés de cette évaluation seront intégrés aux phases ultérieures.

Les initiatives de formation présentées dans ce plan sont nécessaires non seulement pour parvenir à l'amélioration voulue de la performance, mais aussi pour maintenir le *statu quo*, voir, dans certains domaines, pour éviter un recul de la performance ou une perte de compétitivité.

## **PARTIE II : INITIATIVES DE FORMATION**

### **1. Améliorer la mobilisation des ressources**

Principaux contacts	BSP ; KMI
Budget demandé (en milliers de dollars des É.-U.)	98

#### **Introduction**

La mobilisation des ressources est la priorité la plus élevée. Même si, en théorie, elle s'inscrit dans le cadre du thème plus vaste de l'exécution efficace du programme (voir ci-dessous), la question de la mobilisation des ressources demande d'être traitée à part, compte tenu de son importance actuelle. L'audit de la stratégie et du cadre de mobilisation des ressources de l'UNESCO, réalisé en octobre 2015 par IOS, a mis en évidence la nécessité de disposer d'un centre des connaissances et de boîtes à outils pour la formation, et indique que « le dialogue avec les donateurs peut être amélioré en investissant dans le développement des compétences et dans un système de gestion des relations avec les parties prenantes ». Dans le document intitulé « Investir pour l'exécution efficace du programme » (197 EX/5 Partie IV, D), une proposition pour la gestion des relations avec les parties prenantes est présentée par la Division de la gestion des connaissances et des systèmes d'information (KMI), qui formera le personnel à l'utilisation de cet outil.

Les responsables chargés de lever des fonds pour les programmes et projets doivent comprendre quelles sont les niches stratégiques où leur unité/secteur/unité hors Siège peut offrir une valeur ajoutée évidente aux donateurs potentiels. Ils doivent aussi comprendre les principes et les règles en matière de financement extrabudgétaire. Ils doivent développer les compétences nécessaires pour déceler l'intérêt potentiel des donateurs, et élaborer des propositions de projet attrayantes et convaincantes qui donnent envie d'y participer. Ils doivent communiquer, à ce sujet et de manière générale, dans le registre approprié pour le public cible, et construire leurs argumentaires en adoptant le point de vue de leurs interlocuteurs.

L'initiative dont il est question ici propose une formation à la mobilisation de ressources - dans le cadre de la gestion axée sur les résultats et de sa composante budgétaire, la budgétisation axée sur les résultats -, à un public large, les modalités d'apprentissage étant souples et l'accès aux principaux supports pédagogiques pouvant se faire au moment où chaque apprenant en a besoin.



## Objectifs de la formation

L'objectif global de la formation est que le personnel :

- comprenne les principales étapes du processus de mobilisation de ressources ;
- développe les compétences nécessaires pour élaborer des propositions de projet attrayantes ;
- maîtrise les processus impliqués dans la mobilisation de ressources.

Des objectifs d'apprentissage spécifiques seront définis pour chaque module de formation en ligne et séance en direct.

## Publics cibles

Cette formation s'adresse à toutes les personnes qui participent à des activités de programme. Les spécialistes de programme représentent le public prioritaire, mais il importe que toutes les personnes qui participent ou sont susceptibles de participer à la mobilisation de ressources et à la conception de projets puisse avoir au moins quelques notions en ce qui concerne les méthodes et procédures.

On espère qu'au moins deux spécialistes de programme et un membre du personnel d'appui de chaque unité hors Siège suivra la formation en ligne dans les 12 mois suivant le lancement du programme, et que 70 % du personnel chargé des programmes l'aura suivie, ainsi qu'au moins un séminaire web et une séance en face-à-face, d'ici la fin de 2017. Pour les spécialistes de programme nouvellement recrutés, la formation en ligne sur la mobilisation des ressources et la gestion axée sur les résultats fera partie du programme de formation exigé.

	D	70%	P	70%	NO	70%	G	70%	Total 100%	Total 70%
Siège/IIPE	19	13	322	225	-	-	168	118	509	356
Unités hors Siège/Instituts	12	8	306	214	133	93	202	141	653	456
TOTAL	31	21	628	439	133	93	370	259	1162	812

## Descriptif du contenu

Le Bureau de la planification stratégique (BSP) a mis au point, en collaboration avec le Bureau de la gestion financière (BFM), des supports pédagogiques à utiliser lors de séances-ateliers en face-à-face, au Siège et dans les unités hors Siège. Les séances en question ont démarré en 2011 et ont été organisées au cas par cas depuis, lorsque les fonds disponibles l'ont permis. Le dernier atelier s'est tenu à Addis Abeba en 2015. Cependant, un manque de financement empêche l'équipe de mettre en place une stratégie durable en matière de formation et de perfectionnement.

L'intention est d'élargir les supports existants à d'autres thèmes, en s'appuyant sur les contenus actuels, en abordant notamment :

- le contexte de la mobilisation de ressources à l'UNESCO ;
- l'élaboration des propositions, la conception de projet, et le suivi et l'établissement de rapports dans le respect des principes de gestion axée sur les résultats ;

- les points d'entrée vers la coopération et les partenariats ;
- la communication avec les donateurs (notamment en ce qui concerne la structure et le format des propositions) ;
- la compréhension des processus internes.

À chaque stade, on insiste bien pour que l'apprenant comprenne le point de vue de chacun des donateurs à titre individuel, et adapte ses méthodes et ses moyens de communiquer en tenant compte de leurs spécificités et intérêts variés.

### **Stratégie d'apprentissage et planification de la formation**

Comme mentionné ci-dessus, BSP a organisé des ateliers de formation au Siège et hors Siège. Les séances en face-à-face organisées à ce jour ont représenté une occasion très utile de mettre à l'essai les supports pédagogiques et de voir les réactions qu'ils suscitaient chez les apprenants.

Afin de bénéficier davantage du savoir-faire hors Siège et de répondre aux besoins définis par le conseil de direction sur les formations, des points focaux seront désignés dans les régions. Des ateliers de formation des formateurs leur seront destinés afin de les doter des compétences nécessaires pour faciliter le bon déroulement des programmes. Ces points focaux pourront aussi être invités, occasionnellement, à conduire des séminaires Web sur des sujets spécifiques dans leurs domaines de compétence et d'expérience.

La planification de projet de haut-niveau est la suivante :

1. Mobilisation des ressources	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Finaliser le contenu des modules de formation en ligne																								
Élaborer, mettre à l'essai et finaliser les modules de formation en ligne																								
Former les formateurs en vue de mettre en place des points focaux au niveau local																								
Mise en œuvre des formations complètes																								

### **Gains d'efficacité et d'efficacité**

Les exigences relatives à la formation sur la mobilisation de ressources et la gestion axée sur les résultats sont détaillées dans le projet de stratégie pour la mobilisation des ressources pour 2016-2017 (197 EX/5 Partie IV Add). Elles sont essentielles si l'on veut pouvoir atteindre les résultats escomptés en matière d'engagement des différentes catégories de donateurs, définis ainsi :

- une plus grande efficacité et une plus grande cohérence dans la façon d'aborder la mobilisation de ressources ;
- l'amélioration de la gestion de l'interaction et de la communication avec les donateurs ;
- une meilleure compréhension de la procédure d'approbation interne ;
- une utilisation plus cohérente des outils ;

- l'élargissement de la base de donateurs et de partenaires, et l'accroissement du montant des ressources mobilisées.

## 2. Renforcer les compétences professionnelles au service de l'exécution du programme

Principaux contacts	BSP ; CI ; ERI ; KMI ; ODG/GE
Budget demandé (en milliers de dollars des É.-U.)	449
<b>Introduction générale</b>	

L'ensemble de la proposition de formation au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » vise à améliorer l'exécution du programme en augmentant l'efficacité et l'impact des différentes actions menées. Cependant, les activités prévues dans le cadre de l'initiative de formation 2 ont pour objectif de développer les compétences qui ont une incidence directe sur les résultats de l'exécution du programme, ayant trait au cycle de vie des programmes/projets, à l'intégration de la problématique hommes-femmes, à la communication et aux compétences « émotionnelles » (*soft skills*).

Cette initiative de formation est présentée en trois sous chapitres, à savoir : a) Gestion de programme/projet ; b) Communication et compétences relationnelles ; et c) Égalité des genres et intégration de la problématique hommes-femmes.

### (a) Gestion de programme/projet

#### Introduction

Les compétences associées à cette unité de formation sont au cœur d'une exécution efficace du programme. Le personnel devra comprendre les principes de la conception, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation d'un programme de l'UNESCO, dans le contexte des cycles de budget-programme de l'Organisation, et dans le cadre de la gestion et de la budgétisation axées sur les résultats. Cette initiative de formation vise également à faire en sorte que le personnel acquière l'état d'esprit nécessaire à la gestion de projet, une langue et une méthode communes, et la maîtrise de tout un éventail d'outils de gestion de projet.

Des ateliers seront mis au point, en particulier en consultation avec BSP, dans le but de faire acquérir aux participants une connaissance et une compréhension de la conception, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de programme à l'UNESCO. En outre, les ateliers mis en œuvre à titre pilote, en 2015, sur les outils de gestion de projet exclusifs à l'Organisation serviront de base pour aller plus loin.

#### Objectifs de la formation

- Comprendre les principes de la budgétisation et de la gestion d'un programme de l'UNESCO
- Appliquer aux programmes les principes de la budgétisation et de la gestion axées sur les résultats
- Comprendre comment choisir, adapter et utiliser les outils de gestion de projet

- Utiliser ses compétences en matière de diagnostic et de résolution de problèmes dans le cadre de la gestion de projet
- Intégrer la gestion des risques et des parties prenantes, et la planification des imprévus
- Communiquer sur les résultats d'un projet, utiliser la communication comme levier pour la mise en œuvre
- Gérer les variables que sont le temps, le coût, la portée, le risque et les bénéfices
- Utiliser ses compétences en matière de suivi et d'évaluation.

### Publics cibles

Cette initiative de formation s'adresse à toutes les personnes impliquées dans la conception et l'exécution des activités de programme. Les administrateurs et le personnel d'appui recevront des dossiers de formation dont le contenu sera adapté en fonction de leur rôle.

L'élaboration de cette initiative de formation en est encore à un stade très précoce, et des expériences pilotes sont encore nécessaires avant déploiement. L'objectif est donc de mettre à l'essai cette initiative auprès d'une ou plusieurs équipes, pour au moins 30 membres du personnel au total. Par la suite, l'objectif est de former 30 % du personnel dans les 18 mois suivant de lancement, et le reste dans les 12 mois suivants.

	D	30%	P	30%	NO	30%	G	30%	Total 100%	Total 30%
Siège/IIPE	37	11	560	168	-	-	508	152	1105	331
Unités hors Siège/Instituts	40	12	370	111	146	44	472	142	1028	309
TOTAL	77	23	930	279	146	44	980	294	2133	640

### Descriptif du contenu

Le contenu de cette formation offrira des solutions et techniques de gestion de programme issues de diverses méthodes reconnues, de façon que le personnel puisse choisir les outils et approches qui sont les plus pertinentes en fonction d'un contexte donné. Les thèmes suivants seront abordés :

- Cycles programmatiques et budgétaires
- Gestion axée sur les résultats
- Analyse des problèmes et des besoins
- Analyse des risques
- Planification
- Structure de travail et outils
- Gérer le changement, les risques et les imprévus
- Relevé des parties prenantes
- Mise en œuvre, suivi et évaluation.

## Stratégie d'apprentissage et planification de la formation

Une étude comparative sera menée avec d'autres institutions du système des Nations Unies afin d'affiner la structure détaillée des différents modules, qui fera ensuite l'objet d'une mise à l'essai auprès de spécialistes de programme, avant la phase d'élaboration à proprement parler. Comme dans le cas des autres initiatives de formation, l'approche adoptée sera un mélange d'apprentissage numérique et de séances en face-à-face.

Les supports pédagogiques se répartissent à deux niveaux : un niveau où sont proposés des outils et techniques approfondis, qui concerne le personnel du cadre organique travaillant dans le domaine des programmes, et un deuxième niveau proposant une vue d'ensemble de la gestion de projet/programme, qui concerne le personnel d'appui n'étant pas directement chargé de l'exécution du programme, mais aurait néanmoins grand intérêt à comprendre les approches, la terminologie et les outils.

La planification de projet de haut-niveau est la suivante :

(a) Gestion de programme/projet	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Concevoir le contenu de la formation																								
Élaborer, mettre à l'essai et finaliser l'ensemble de la formation																								
Mettre en œuvre les formations complètes																								

## Gains d'efficience et d'efficacité

- Une meilleure compréhension des processus et outils
- Une capacité renforcée de démontrer les bénéfices escomptés de l'exécution du programme.

## (b) Communication et compétences relationnelles

### Introduction

Compte tenu du contexte actuel, où la compétition pour les ressources est accrue, les membres du comité directeur sur les formations ont mis en évidence que la communication sous toutes ses formes avait besoin d'être développée. La communication est un élément essentiel de l'exécution du programme, depuis le stade de la proposition de projet jusqu'à celui de la clôture des projets, et il importe, lorsque l'on communique, de trouver le bon équilibre pour répondre aux besoins de toutes les parties prenantes. La communication en vue de résultats est un aspect fondamental de l'exécution du programme, celle-ci jouant un rôle tout au long du cycle, et pas seulement lorsque l'on communique sur les répercussions d'un programme une fois qu'il touche à sa fin. Les communications en ligne, qui ne cessent de gagner en importance, feront par ailleurs l'objet de modules spécifiques, sur des thèmes comme la rédaction pour le web et les médias sociaux.

D'autres compétences relationnelles, appartenant à ce que l'on considère comme les *soft skills*, demandent à être développées, par exemple en ce qui concerne la gestion des conflits et la capacité à gérer la diversité au sein d'une équipe. C'est là le type de compétence qui se rattachent au « comment » de l'action, en complément des compétences « rationnelles », ou *hard skills*, qui correspondent au « quoi » de l'action et sont traitées dans d'autres parties du plan de formation.

### Objectifs de la formation

- Développer la capacité de formuler et d'adapter des messages de manière appropriée au mode de communication, au contenu et au public cible
- Améliorer les qualités rédactionnelles, notamment en ce qui concerne la formulation d'idées, la révision et l'édition
- Développer toute une série de compétences relationnelles, afin de faciliter les travaux et d'améliorer l'exécution du programme.

### Publics cibles

Au bout du compte, tout le personnel participera à un ou plusieurs des modules de formation proposés dans cette section. Compte tenu du volume de connaissances qui sera proposé au personnel au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme », et du fait que certaines formations sont obligatoires (voir page 4), la plupart des sujets abordés dans cette section seront mis en lumière dans le cadre du projet « Cadre de compétences ». Les membres du personnel seront invités à choisir les modules de formation qui leur conviennent le mieux lors d'entretiens avec leurs supérieurs hiérarchiques, et/ou sur la base d'une auto-analyse. Des outils seront fournis pour aider les personnels d'encadrement et le personnel à déterminer quels sont les besoins de formation.

Le travail des compétences rédactionnelles sera proposé automatiquement au personnel de manière ciblée, dans les premiers temps, dans le cadre du déploiement de la formation sur la mobilisation de ressources et la gestion axée sur les résultats. L'objectif est qu'au moins deux membres du personnel chargés des programmes et un membre du personnel d'appui dans chaque unité hors Siège ait effectué la formation en ligne dans les 12 mois suivant le lancement du programme, et que 70 % du personnel affecté aux programmes ait effectué la formation en ligne d'ici la fin 2017.

	D	70%	P	70%	NO	70%	G	70%	Total 100%	Total 70%
Siège/IIPE	19	13	322	225	-	-	168	118	509	356
Unités hors Siège/Instituts	12	8	306	214	133	93	202	141	653	456
TOTAL	31	21	628	439	133	93	370	259	1162	812

### Descriptif du contenu

La composante relative à la communication comportera les éléments suivants :

- Sensibilisation
- Communication à l'échelon local
- Médias sociaux
- Qualités rédactionnelles
- Communiquer en vue de résultats
- Communiquer avec les médias.

La composante relative aux compétences relationnelles comportera les éléments suivants :

- Prise de décision
- Résolution de problèmes
- Intelligence émotionnelle
- Gestion des conflits
- Motiver les autres
- Influencer
- Composer avec la diversité.

### Stratégie d'apprentissage et planification de la formation

Cette section du plan de formation est la plus vaste. Compte tenu des exigences de temps auxquelles est soumis le personnel, qui sera prié ou obligé de participer aux activités de formation et de perfectionnement, cette section sera subdivisée en diverses composantes. La priorité sera donnée au renforcement des qualités rédactionnelles et des compétences en matière de communication en vue de résultats.

Le Secteur des relations extérieures et de l'information du public (ERI) a mis au point et organisé des séances *ad hoc* sur des thèmes comme la communication sur le Web, les médias sociaux et la politique en matière de publication. Le contenu de ces séances sera développé en vue de toucher un public plus large de manière plus durable. L'Organisation est par ailleurs dotée d'une série de modules de formation dans le domaine des compétences « émotionnelles » (ou *soft skills*). Ils ont été conçus pour des séances en face-à-face. Certains seront adaptés pour l'apprentissage en ligne, et complétés par des séminaires Web réguliers, et les apprenants seront encouragés à participer. Pour les autres thèmes, il est plus avantageux d'acheter des licences d'apprentissage en ligne pour des dossiers de formation déjà conçus comme des ensembles prêts à l'emploi ; cette solution sera donc retenue lorsque la qualité et la pertinence du contenu est comparable.

La planification de projet de haut-niveau est la suivante :

(b) Communication et compétences relationnelles	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sélectionner les fournisseurs pour l'élaboration des programmes																								
Élaborer, mettre à l'essai et finaliser les formations complètes																								
Mettre en œuvre les formations complètes																								

### Gains d'efficience et d'efficacité

- Renforcement des compétences en communication avec l'ensemble des parties prenantes tout au long du cycle de vie du programme, en choisissant un mode, des contenus et un style de communication optimaux
- Éventail élargi de compétences et d'instruments permettant d'améliorer la conduite des travaux.

**(c) Égalité des genres et intégration des questions relatives à l'égalité entre les sexes**

**Introduction**

L'Égalité des genres est l'une des deux priorités globales de l'UNESCO et à ce titre, elle occupe une place essentielle dans sa programmation et ses activités au sein de chacun des grands programmes ainsi que du Secrétariat. Afin d'obtenir des résultats concrets et durables dans tous ses domaines de compétence, l'Organisation veille à ce que la perspective de l'égalité des genres soit inscrite dans toutes ses activités, selon une double approche : (i) prise en compte systématique de la question du genre dans l'ensemble de ses programmes et activités, et (ii) élaboration de programmes spécifiquement axés sur le genre.

Afin d'inclure les questions d'égalité des genres dans tous les secteurs d'activité de l'Organisation, un renforcement des capacités concernant la méthode d'intégration de l'égalité des genres (méthode également utilisée par tous les organismes des Nations Unies) est obligatoire pour l'ensemble du personnel du cadre organique dans tous les secteurs, services centraux, unités hors Siège et instituts/centres. Toutefois, en raison des contraintes financières récentes, cette formation n'a pas été dispensée comme il le fallait au cours des deux derniers exercices biennaux. Dans le cadre de ce plan, les matériels, modules et plates-formes de formation existants seront mis à jour, affinés et mis en œuvre.

**Objectifs de la formation**

- Améliorer la compréhension par le personnel des concepts et des questions d'égalité des genres liés à tous les domaines de compétence de l'UNESCO
- Veiller à ce que le personnel comprenne bien la méthode d'intégration de l'égalité des genres ainsi que les éléments d'analyse des sexospécificités – ainsi que la programmation axée sur l'égalité entre les sexes – dans tous les grands programmes de l'UNESCO, et qu'il soit capable d'intégrer pleinement et efficacement les considérations relatives à l'égalité des genres dans la conception et la mise en œuvre des programmes, l'aide à la formulation des politiques, les actions de sensibilisation, la recherche, le travail normatif, le développement des capacités, le suivi et l'évaluation.
- Améliorer les capacités du personnel à atteindre tous les objectifs de développement convenus au niveau international, notamment les objectifs sexospécifiques.

**Publics cibles**

La formation à l'égalité des genres est obligatoire pour tout le personnel du cadre organique de l'UNESCO depuis novembre 2005. Les membres du Réseau de points focaux pour le genre de l'UNESCO doivent suivre une formation plus poussée en la matière.

Pour les points focaux pour le genre, la cible consiste à mettre à jour les compétences de 100 % de la population d'ici mi-2017, et de dispenser le module de formation principal à tous les nouveaux points focaux (nommés depuis la dernière formation) dans le même délai. La formation obligatoire en ligne devrait être dispensée au troisième trimestre 2017, et cible un taux de participation de 70 % parmi le personnel du cadre organique dans les 12 premiers mois de lancement. Par la suite, l'objectif est de faire participer les membres du personnel récemment nommés aux modules de



formation en ligne dans les trois mois suivant leur entrée au service de l'Organisation, avec un taux de participation cible de 70 %.

#### Points focaux pour le genre

	Total
Siège	24
Unités hors Siège/Instituts	58
TOTAL	82

	D	70%	P	70%	NO	70%	Total 100%	Total 70%
Siège/IIPE	37	26	560	392	-	-	597	418
Unités hors Siège/Instituts	40	28	370	259	146	102	556	389
TOTAL	77	54	930	651	146	102	1153	807

#### Descriptif du contenu

- Comprendre l'égalité des genres et la façon dont elle s'inscrit dans différentes parties du cycle de vie du programme, de la planification à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation, ainsi qu'au sein du Secrétariat
- La méthode d'intégration de l'égalité des genres et de la formation sexospécifique et les étapes de l'analyse des questions de genre
- Compétences pour le plaidoyer en faveur de l'égalité des genres.

#### Stratégie d'apprentissage et planification de la formation

L'offre de formation et de perfectionnement en matière de genre englobe actuellement les activités suivantes :

- formation en ligne : sept modules de formation en ligne couvrant les informations essentielles sur les concepts d'égalité entre les sexes et la méthode d'intégration de l'égalité des genres ;
- formations en classe à l'intention des points focaux pour le genre ;
- formations en classe à l'intention de l'ensemble du personnel de gestion et du programme, à la fois au Siège et au sein des bureaux hors Siège et des instituts ;
- formations à la demande (connues sous le nom de « Cliniques égalité des genres », soit en classe, soit dans le cadre de webinaires par Skype.

La formation en ligne est actuellement proposée au personnel via une plate-forme internet, mais cette dernière est dépassée en termes de présentation et de navigation. Certains contenus doivent également être mis à jour. Afin de fournir une formation en ligne ayant une apparence et des contenus actuels, accompagnée d'une campagne de communication encourageant efficacement la participation, il faudra que cette formation puisse réellement être rendue obligatoire pour l'ensemble du personnel du cadre organique et mise à la disposition de tous les autres membres du personnel.

Au sein du réseau hors Siège, la formation du personnel chargé de la programmation ainsi que des nouveaux points focaux pour le genre n'est actuellement assurée que lorsque le personnel d'ODG/GE est en mission. Il n'existe donc aucune approche systématique, structurée et durable tant pour former le personnel des bureaux hors Siège et instituts et les points focaux pour le genre, que pour mettre à jour les compétences et connaissances des membres du personnel sur place.

Bien qu'il serait préférable de réunir tous les points focaux pour le genre dans le cadre d'une formation en face-à-face, les ressources limitées ne le permettront probablement pas. Il est donc prévu que les points focaux pour le genre soient formés par le biais d'une série d'ateliers régionaux et de webinaires. Des ateliers de formation de formateurs seront organisés, afin que les points focaux pour le genre soient mieux à même d'animer des séances d'information et de formation dans leurs propres bureaux hors Siège ou régions.

Des formations à la demande (Cliniques égalité des genres) sur des aspects spécifiques de la priorité Égalité des genres continueront d'être dispensées par le personnel d'ODG/GE selon le modèle actuel et sans coût direct, sur demande du personnel et des équipes de programme pour des questions précises.

La planification de projet de haut-niveau est la suivante :

(c) Égalité des genres	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mettre à jour les contenus des modules de formation en ligne																								
Élaborer, tester et finaliser les modules de formation																								
Mettre en œuvre le programme de formation																								
Assurer la formation des points focaux pour le genre																								

### Gains d'efficience et d'efficacité

- Meilleure compréhension par le personnel des concepts d'égalité des genres et de la méthode d'intégration de ces concepts dans tous les domaines de l'UNESCO, et renforcement de la promotion de l'égalité des genres en tant que priorité globale dans tous ses domaines de compétence
- Intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes et à l'autonomisation des femmes dans toutes les phases des activités du programme : conception, exécution, suivi et évaluation
- Renforcement des capacités du personnel à mobiliser d'éventuels fonds extrabudgétaires en intégrant des éléments liés à l'égalité des genres dans les propositions de projets.

### 3. Renforcer la culture de la responsabilité en matière de gestion

Principaux contacts	BFM ; BSP ; HRM
Budget requis	438 000 dollars des États-Unis

## Introduction

L'Organisation a mis en place de solides mécanismes pour gérer ses ressources financières. Le succès de ces mécanismes exige de promouvoir une culture de la responsabilité et de faire en sorte que le personnel possède les compétences requises ainsi qu'une bonne connaissance des outils et des processus. Comme indiqué plus haut dans l'initiative de formation 1 (Améliorer la mobilisation des ressources), BFM a piloté des ateliers en face-à-face dans les bureaux hors Siège et au Siège, sur des thèmes clés de la gestion financière. Durant ces ateliers, les participants et les animateurs ont identifié le besoin d'inclure des programmes de formation et d'information sur différents processus relatifs aux ressources humaines, en particulier là où il existe des responsabilités déléguées.

Les gestionnaires et superviseurs ont un rôle essentiel à jouer pour promouvoir la culture de la responsabilité ainsi qu'un environnement de travail positif, motivant et éthique, au sein du cadre de gestion des ressources humaines. Les membres du personnel exerçant des fonctions de supervision classiques et reconnues ne sont pas les seuls à avoir besoin de compétences en gestion, dans la mesure où le personnel à tous les échelons peut superviser le travail d'autres personnes, par exemple des consultants externes, des titulaires de contrats de service, des stagiaires et des administrateurs auxiliaires. Bien que les compétences en gestion puissent être acquises une fois en poste, les risques engendrés par cette approche sont importants. L'Organisation gagnerait donc à mettre en place une approche structurée afin d'aider les superviseurs à acquérir et développer les compétences nécessaires dans un environnement sûr.

## Objectifs de la formation

Les objectifs de la formation en matière de renforcement de la responsabilité financière et de gestion consistent à :

- comprendre les règles et procédures mises en place afin d'assurer la gestion adéquate des ressources de l'Organisation, à la fois humaines et financières ;
- renforcer la mise en œuvre d'une approche de gestion des programmes et des activités axée sur les résultats ;
- agir dans le respect des règles et procédures, en tenant compte du rôle de chaque acteur ;
- améliorer le processus de prise de décision, lorsque des choix peuvent être faits de différentes façons ;
- développer les compétences en gestion afin de superviser, d'orienter et d'encadrer plus efficacement les ressources humaines de l'Organisation ;
- cultiver une culture d'encadrement.

La responsabilité financière et de gestion revêt également une dimension éthique, qui porte sur le « comment » et le « quoi » des actions. Cette démarche s'appuie sur la formation obligatoire à l'éthique, pour l'ensemble du personnel, intégrant des composantes à la fois en ligne et en face-à-face.

### Publics cibles

Le groupe cible pour la partie de l'initiative consacrée à la gestion financière comprend les responsables, les spécialistes de programme et les attachés d'administration, chacun ayant des rôles spécifiques à jouer dans les processus de gestion des ressources financières. Si des fonds peuvent être identifiés, les ateliers en face-à-face dispensés par BFM (en coordination avec BSP) seront déployés en Asie et en Amérique latine. Il n'est pas prévu de financer ces ateliers dans le cadre du plan actuel, mais plutôt d'élaborer des programmes d'apprentissage en ligne et des contenus de webinaires. Au Siège, les spécialistes de programme seront le premier groupe cible, le but étant que 30 % d'entre eux aient achevé au moins deux modules de formation dans les 18 mois suivant le lancement. En accord avec BFM, la phase de développement de la formation en ligne débutera après la période prévue de déploiement des ateliers en Asie et en Amérique latine (c'est-à-dire au quatrième trimestre 2016), après quoi les cibles spécifiques pour le reste des participants dans les unités hors Siège seront finalisées.

	D 30%	P 30%	NO 30%	G 30%	Total 100%	Total 30%
Siège/IIPE	19 6	322 97	- -	168 50	509	153

Pour les régions ayant bénéficié de formations en face-à-face, la mission des superviseurs locaux consiste à orienter les nouveaux arrivants vers les modules de formation au moment approprié.

En termes de responsabilisation générale en matière de gestion, le groupe cible comprend les membres du personnel aux postes qui revêtent une composante de supervision clairement identifiée, ainsi que les autres membres du personnel qui supervisent ou qui sont responsables du travail d'autres personnes de par le contenu de leur poste. Au vu de l'éventail d'opportunités qui seront offertes au personnel à tous les niveaux, la cible consiste à piloter au minimum deux modules avec 30 superviseurs dans les six premiers mois du lancement de cette unité. Le déploiement à grande échelle est prévu pour le quatrième trimestre 2017.

### Stratégie d'apprentissage et planification de la formation

Les ateliers en face-à-face organisés par BFM fournissent une base pour l'élaboration des modules de formation en ligne. Ces derniers seront ciblés en fonction des différents rôles des membres du personnel au sein du processus de gestion financière (par exemple, responsables, attachés d'administration, spécialistes de programme, certificateurs).

BFM a identifié des thèmes spécifiques qui pourraient se prêter à l'organisation de webinaires de suivi, et ces derniers seront affinés sur la base des commentaires recueillis à l'issue des ateliers en face-à-face et de leur évaluation.

HRM élaborera des modules spécifiques pour les diverses activités relatives aux ressources humaines qui seront menées par les différents acteurs. Il s'agira de modules concernant par exemple le recrutement, la gestion des performances, les contrats, la rédaction des descriptions de poste, ainsi que le rôle du superviseur dans la fourniture d'opportunités de formation et de perfectionnement du personnel.

L'Organisation a élaboré des matériels sur mesure pour les ateliers en classe sur les compétences en gestion, qui peuvent être mis à jour puis adaptés aux matériels de formation en ligne. Des matériels standardisés seront achetés s'ils répondent aux besoins de l'Organisation et offrent un bon rapport qualité/prix.

La planification de projet de haut-niveau est la suivante :

3. Renforcer la culture de la responsabilité en matière de gestion	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Finaliser le contenu des modules de gestion et de ressources humaines																								
Élaborer, tester et valider les modules de ressources humaines																								
Mettre en œuvre les modules de ressources humaines et les modules de gestion standardisés																								
Finaliser le contenu des modules financiers																								
Élaborer, tester et valider les modules financiers																								
Mettre en œuvre les modules financiers																								

#### Gains d'efficience et d'efficacité

- Meilleure compréhension des règles et des procédures, capacité accrue à les appliquer à de nombreuses situations et contextes, notamment des situations imprévisibles ou complexes
- Amélioration de la prise de décision et de la résolution de problèmes, notamment au niveau éthique
- Réduction du nombre d'erreurs nécessitant l'intervention de BFM et/ou de HRM
- Renforcement de la capacité à encadrer, motiver et inspirer le personnel
- Amélioration du moral du personnel et du travail en équipe
- Création d'un groupe de pairs pour faire part des difficultés de gestion et en discuter.

#### 4. Améliorer l'exécution du programme au niveau national, au sein du système des Nations Unies

Principaux contacts	BSP ; FSC ; HRM
Budget requis	547 000 dollars des États-Unis

#### Introduction

Les Équipes de pays des Nations Unies jouent un rôle crucial dans l'exécution et le suivi des projets et programmes des Nations Unies au niveau national. Elles rassemblent toutes les entités du système des Nations Unies qui conduisent des activités opérationnelles de développement ainsi que des programmes d'urgence, de relèvement et de transition dans les pays bénéficiaires. Elles assurent la coordination interinstitutions et la prise de décision à l'échelle nationale. Le principal objectif de l'Équipe de pays est de permettre aux différentes institutions de planifier et d'œuvrer ensemble dans le cadre du système des coordonnateurs résidents, afin de garantir la réalisation de résultats concrets à l'appui du programme de développement élaboré par le gouvernement.

En tant que membre de l'équipe de pays, l'UNESCO doit pouvoir :

- participer de manière proactive au déploiement du Bilan commun de pays/PNUAD, identifier sa contribution programmatique aux objectifs et résultats du PNUAD, sur la base des domaines d'expertise et des avantages comparatifs de l'Organisation ;
- jouer son rôle dans la formulation, l'exécution et le suivi des projets et programmes au niveau national qui font partie de son champ de compétence.

À cette fin, la formation aura deux volets : 1) le programme intensif de formation au leadership de l'École des cadres du système des Nations Unies (UNSSC), qui vise à améliorer la participation des dirigeants aux processus de programmation conjointe par pays/PNUAD et à renforcer leurs capacités à agir selon le principe de l'unité d'action ; et 2) la participation à un module interne UNESCO sur-mesure pour le renforcement des capacités, axé sur le modèle d'activité et les spécificités de l'Organisation.

### **Objectifs de la formation**

Les objectifs du programme de formation consistent pour les participants à :

- bâtir un consensus et améliorer les compétences en négociation ;
- améliorer les techniques permettant de construire une équipe axée sur les résultats, agissant vers un but commun ;
- identifier et explorer de nouveaux défis dans l'art de communiquer avec les partenaires et les médias pour améliorer la transmission des valeurs et de la vision des Nations Unies ;
- renforcer les capacités d'identification de la contribution programmatique de l'UNESCO aux processus de planification du déploiement du PNUAD et à l'exécution du programme ;
- améliorer la boucle de rétroaction et l'apprentissage par l'échange d'information, la discussion et l'identification des besoins entre le personnel au Siège et au sein du réseau hors Siège.

### **Publics cibles**

Ces programmes de formation aux méthodes d'encadrement et au PNUAD sont organisés et dispensés par l'École des cadres du système des Nations Unies dans les différentes institutions à l'intention des responsables des Équipes de pays des Nations Unies à travers le monde. Compte tenu des fonds limités, la priorité sera donnée à la formation des chefs et directeurs des bureaux hors Siège récemment nommés et, le cas échéant, aux chefs de section susceptibles de participer aux groupes de résultats du PNUAD. HRM assurera la coordination avec la Division de l'appui et de la coordination hors Siège afin d'identifier les personnes qui auraient le plus à gagner de ce programme. Les chiffres indicatifs sont présentés dans le tableau ci-dessous :

## Nombre de participants ciblés

	D	P	NO	Total
Siège/IIPE	4	15	-	19
Unités hors Siège/Instituts	20	40	44	104
TOTAL	24	55	44	123

Le segment interne de l'UNESCO ne sera pas une séance de « formation » traditionnelle, mais plutôt une occasion de renforcer les capacités et de mener un dialogue politique pour échanger des informations, faire part des récents développements de la réforme des Nations Unies aux niveaux mondial, régional et national, fournir des informations sur la mise en œuvre du Programme de développement à l'horizon 2030 à l'échelle nationale, discuter des implications institutionnelles et formuler les besoins, notamment l'élaboration/amélioration d'instruments spécialisés tels que les Documents de l'UNESCO relatifs à la programmation par pays.

Les animateurs seront des membres du personnel de BSP, FSC, HRM et de certains bureaux hors Siège, et – selon le contexte et le thème abordé – des secteurs de programme concernés et des services centraux, ainsi que des participants extérieurs.

<b>Stratégie d'apprentissage et planification de la formation</b>
---

Il est prévu de créer un environnement d'apprentissage propice à l'échange, au développement de compétences appliquées, au partage d'expériences et à la réflexion, ainsi que des mécanismes pour transmettre aux autres collègues les nouvelles connaissances et compétences acquises et les idées formulées dans le cadre du programme.

La planification de projet de haut-niveau est la suivante :

4. Améliorer l'exécution du programme au niveau national au sein du système des Nations Unies	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identifier les participants prioritaires au Programme de l'UNSSC																								
Élaborer le contenu des séances de renforcement des capacités																								
Mettre en œuvre les séances de renforcement des capacités																								
Participation au Programme de l'UNSSC (2017, dates à confirmer)																								

La formation permet aux participants d'acquérir et de développer de nombreuses compétences en matière de leadership et de programmation stratégique :

- Amélioration du jugement politique, de la négociation et de la recherche de consensus
- Renforcement des compétences de communication avec les médias
- Meilleures relations de travail au sein de l'Équipe de pays des Nations Unies et des groupes de résultats associés
- Présence accrue de l'UNESCO au sein de l'Équipe de pays des Nations Unies
- Meilleure identification de la contribution programmatique de l'UNESCO aux PNUAD et aux documents similaires.

## 5. Renforcer les compétences de direction

Principaux contacts	ADG/Directeurs/P-5/P-4
Budget requis	109 000 dollars des États-Unis

### Introduction

Les cadres de l'UNESCO doivent disposer d'outils de leadership efficaces pour responsabiliser, motiver et inspirer leur personnel et travailler efficacement avec les partenaires à tous les niveaux, à la fois au sein et en dehors de l'Organisation.

Jusqu'en 2011, il existait une formation obligatoire pour tous les administrateurs de la classe P-5 et de niveau supérieur. Tous les nouveaux administrateurs qui rejoignaient l'Organisation au Siège ou hors Siège participaient au Programme de formation aux méthodes d'encadrement et à la gestion du changement. La formation abordait un large éventail de compétences nécessaires pour être un dirigeant efficace, et offrait également un forum pour discuter de l'application de ces compétences à l'UNESCO. Outre ce programme, afin d'atteindre un équilibre entre les sexes aux postes de haut niveau, l'UNESCO a organisé un Programme de formation aux méthodes d'encadrement pour les femmes. Ce programme destiné aux femmes de niveau P-4 avait pour but de les aider à relever les défis rencontrés dans leur travail quotidien, et de les préparer à être plus compétitives lorsqu'elles présentent leurs candidatures à des postes de rang plus élevé.

### Descriptif du contenu

Pour ceux qui accèdent à des fonctions de direction, le programme de formation aux méthodes d'encadrement examine le passage du statut d'excellent contributeur individuel aux activités de l'Organisation à celui de dirigeant qui inspire et motive les autres. Pour les cadres plus expérimentés, les thèmes couvriront à la fois des défis « globaux » tels que la vision stratégique et la gestion du changement, et des questions plus spécifiques liées au développement et à la responsabilisation des différents membres de l'équipe. Les cadres découvriront leurs styles naturels de leadership et de communication, et la façon dont ces préférences peuvent les aider ou les freiner dans la réalisation de leurs objectifs.

Il est prévu d'inclure un élément de rétroaction dans le processus, lorsque cela est possible, et d'intégrer des plans de développement personnel en tant qu'aspect clé du cycle de formation.

### Stratégie d'apprentissage et planification de la formation

Avec un budget restreint, la capacité de l'Organisation à offrir des formations en face-à-face est très limitée. La stratégie consiste donc à élaborer et proposer de petits modules de formation ciblant des compétences de direction spécifiques et à les mettre à disposition sur la plate-forme de formation, où les cadres pourront y avoir accès comme et quand ils le souhaitent. Parmi ces ressources figureront de courtes vidéos et des modules de formation en ligne qui seront complétés par des webinaires et des séminaires.

Sous réserve que des fonds supplémentaires soient disponibles, d'autres initiatives de formation aux méthodes d'encadrement pourront être mises en œuvre. On ne saurait trop souligner l'intérêt de la formation en face-à-face pour le développement de ce type de compétences. Il est très important pour les administrateurs de pouvoir se réunir et discuter ensemble des défis du



leadership et des solutions à apporter dans ce domaine. C'est aussi un moyen efficace de les aider à comprendre leurs propres styles de leadership et découvrir d'éventuelles alternatives.

La planification de projet de haut-niveau est la suivante :

5. Renforcer les compétences de direction	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identifier les prestataires potentiels pour l'élaboration du programme																								
Participer au Programme pour les hauts responsables des Nations Unies																								
Élaborer le contenu des modules en ligne																								
Développer, tester et finaliser les modules en ligne																								
Mettre en œuvre les modules en ligne																								
Faciliter la formation en groupe																								

S'agissant des nouveaux responsables/administrateurs qui n'ont aucune expérience professionnelle au sein des Nations Unies, il sera important pour eux de participer au Programme pour les hauts responsables des Nations Unies. Cette formation est organisée par l'École des cadres du système des Nations Unies à leur intention. Son objectif consiste non seulement à réfléchir aux méthodes d'encadrement et à leur application, mais aussi à explorer sous des angles multiples certaines des principales questions mondiales et régionales qui se posent aux Nations Unies, ainsi qu'à créer une culture de leadership plus unifiée et efficace au sein de l'Organisation.

### Publics cibles

Le programme de formation aux méthodes d'encadrement concerne tous les membres du personnel de classe P-5 et de niveau supérieur, qu'ils accèdent pour la première fois à un poste de direction ou qu'ils soient des administrateurs déjà expérimentés. Les différents modules et les opportunités de développement seront adaptés à chaque groupe cible.

Afin d'encourager l'égalité entre les sexes au niveau des postes de rang supérieur, des modules sur « Les femmes dans l'encadrement » seront proposés aux personnes qui occupent des postes de classe p-4 ou de niveau supérieur.

		D	P-5	P-4	NO-E	NO-D	Total
Siège/IIPE	F	15	29	72	-	-	116
	M	21	50	61	-	-	132
	Total	36	79	133	-	-	248
Unités hors Siège/Instituts	F	16	15	42	1	2	76
	M	24	30	65	-	4	123
	Total	40	45	107	1	6	199
TOTAL	F	31	44	114	1	2	192
	M	45	80	126	0	4	255
	Total	76	124	240	1	6	447

### Gains d'efficience et d'efficacité

- Un cadre de hauts responsables capables d'effectuer des changements organisationnels si nécessaire, afin de répondre aux défis de la réalisation des Objectifs de développement durable
- Meilleure connaissance des différents styles de leadership adoptés, et amélioration du « kit d'outils » sur les styles, les approches et les stratégies
- Meilleure compréhension des bases de l'autorité organisationnelle, afin d'utiliser cette dernière pour influencer et diriger les équipes de manière éthique
- Amélioration de la capacité à communiquer une vision aux autres, à les inspirer et à les motiver
- Un cadre de femmes dirigeantes suffisamment autonomes pour s'appuyer sur leurs forces et surmonter les obstacles à leur évolution de carrière

### 6. Optimiser l'utilisation des outils internes pour accroître la productivité

Principaux contacts	BFM ; BSP ; KMI
Budget requis	109 000 dollars des États-Unis

### Introduction

Les outils informatiques sont essentiels dans tous les aspects de l'exécution du programme et de nombreuses applications propres à l'Organisation doivent être maîtrisées, en particulier les outils tels que Outlook, FABS et SISTER, ainsi que d'autres outils dans le cadre des applications DUO.

Les membres du personnel doivent avoir accès aux matériels de formation qui peuvent être utilisés comme guide de référence au moment où ils en ont besoin. Une analyse informelle des besoins de formation menée par HRM sur un petit échantillon du personnel fin 2014 a révélé que ces besoins concernaient le plus souvent les outils informatiques tels que SISTER ainsi que les outils d'achat et de passation de marchés.

### Objectifs de la formation

Pour le personnel, l'objectif de la formation est le suivant :

- Maîtriser l'utilisation des outils de l'Organisation au niveau exigé pour le poste.

### Publics cibles

Le groupe cible comprend le personnel administratif et de soutien, les spécialistes de programme et les superviseurs, chacun ayant des objectifs et des rôles différents dans l'utilisation des outils en ligne. Étant donné que les besoins de formation sur l'utilisation de ces outils sont déterminés par les intéressés, aucune cible spécifique n'est fixée en ce qui concerne le nombre de membres du personnel en poste qui devraient suivre la formation dans un délai donné. La campagne de communication veillera à ce que tous les membres du personnel aient connaissance de l'existence des modules et des moyens d'y accéder. L'utilisation de la recherche par mots clés permettra aux



### Gains d'efficience et d'efficacité

- Augmentation du nombre d'utilisateurs à l'aise avec les technologies numériques au sein de l'Organisation
- Amélioration des niveaux de compétences en informatique chez tous les participants
- Réduction du temps de navigation dans les applications internes
- Réduction du taux d'erreurs.

### 7. Renforcer la fonction d'évaluation décentralisée de l'UNESCO

Principaux contacts	IOS
Budget requis	200 000 dollars des États-Unis

- Il a été constaté la nécessité d'asseoir le leadership de l'UNESCO dans ses domaines de compétence en vue de la mise en œuvre du programme de développement à l'horizon 2030, notamment à travers l'amélioration de la gestion des programmes/projets, surtout en ce qui concerne le suivi, les rapports et l'évaluation ; l'atténuation des risques ; l'apprentissage organisationnel
- Le présent document fournit de plus amples informations sur la mise en place d'un réseau de points focaux pour l'évaluation en vue de renforcer la fonction d'évaluation décentralisée de l'UNESCO.

### Introduction

En ces temps difficiles où elle doit exécuter son mandat avec un budget du Programme ordinaire limité, l'UNESCO compte plus que jamais sur les financements extrabudgétaires. Dans le même temps, on observe une concurrence croissante entre les acteurs qui sollicitent des ressources financières dans un paysage de l'aide de plus en plus complexe. En outre, les donateurs et les organes directeurs de l'UNESCO exigent maintenant systématiquement des preuves de rentabilité ainsi que des données permettant de mieux évaluer si les politiques et les programmes offrent des résultats. L'Organisation s'efforce de répondre à ces demandes en menant des évaluations des projets extrabudgétaires.

Le lien entre le renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée de l'UNESCO et l'appui à la gestion axée sur les résultats est évident. L'Organisation reconnaît qu'il est essentiel de conduire des enquêtes indépendantes par le biais d'une pratique d'évaluation plus rigoureuse couvrant un éventail plus large de projets UNESCO (c'est-à-dire les projets extrabudgétaires) pour améliorer la gestion axée sur les résultats, promouvoir l'apprentissage organisationnel et instaurer plus de transparence et de responsabilité.

Le principal défi qui ressort des différentes études et initiatives d'IOS visant à renforcer les pratiques d'évaluation décentralisée concerne l'absence de structure officielle pour assurer une approche plus coordonnée de la planification, de la gestion et des rapports des évaluations décentralisées. Par ailleurs, les capacités de gestion des évaluations décentralisées sont inégales au sein du système de l'UNESCO.

Au vu de ces difficultés, et conformément à la politique d'évaluation de l'UNESCO adoptée récemment et à la stratégie d'évaluation d'IOS, cette proposition consiste à mettre en place un réseau opérationnel de points focaux pour l'évaluation au sein du système de l'UNESCO. Ce réseau sera coordonné par IOS. Il sera chargé, en collaboration avec ce dernier, d'améliorer la planification et la qualité des évaluations décentralisées au sein du système de l'UNESCO.

### **Objectifs de la formation**

L'objectif global de ce projet consiste à mettre en place un réseau opérationnel de points focaux pour l'évaluation décentralisée qui servira de plate-forme pour l'échange d'informations sur la planification, l'exécution et les rapports des évaluations décentralisées.

Pour le personnel, l'objectif de la formation est le suivant :

- Améliorer leurs capacités à planifier, gérer et exploiter les évaluations décentralisées.

### **Publics cibles**

Une fois mis en place, le réseau de points focaux pour l'évaluation et les évaluations décentralisées qui en découleront contribueront largement au soutien et à l'amélioration des pratiques de gestion axée sur les résultats à l'UNESCO. Les données issues des évaluations décentralisées permettront au personnel et aux gestionnaires du programme d'améliorer ce dernier. Les évaluations décentralisées apporteront une contribution substantielle aux méta-évaluations et examens synthétiques menés par IOS. Ces exercices d'évaluation seront également essentiels pour améliorer l'apprentissage organisationnel en enrichissant les mécanismes d'établissement de rapports de l'Organisation (par le biais du Rapport sur l'exécution du programme et du Rapport stratégique sur les résultats). Les évaluations et les exercices de synthèse fourniront une base de données plus solide sur les performances du programme qui devrait améliorer la prise de décisions stratégiques au niveau de la (haute) direction à l'UNESCO.

Les donateurs bénéficieront indirectement de ce projet par l'obtention d'informations plus précises, objectives et fondées sur des preuves concernant la façon dont les ressources financières ont été utilisées et à quelles fins (c'est-à-dire, pour quels résultats). Les organes directeurs en bénéficieront également en recevant des données d'évaluation plus solides permettant d'éclairer la prise de décisions stratégiques en matière d'élaboration des politiques et d'amélioration du programme, par exemple via le Rapport stratégique sur les résultats. De manière plus générale, l'élargissement du champ couvert par les évaluations du portefeuille de projets extrabudgétaires de l'UNESCO et la vaste diffusion de ces rapports, résultats et enseignements tirés répondent aux exigences de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA), qui tend à améliorer la transparence dans l'utilisation des ressources financières afin d'accroître l'efficacité de l'aide au développement.

### **Description du contenu**

Le projet donnera lieu notamment à un programme de formation à la gestion de l'évaluation, qui sera dispensé par les points focaux nommés. La formation mettra l'accent sur les principaux aspects de la planification, de la gestion et du suivi des évaluations. Une série actualisée de documents d'orientation de l'UNESCO pour les évaluations décentralisées seront également élaborés, qui porteront notamment sur la définition des mandats, la liste de vérification des normes de qualité des rapports préliminaires et des rapports finaux, et le suivi des recommandations de l'évaluation.



## ANNEXE III

**PROPOSITION RELATIVE À LA GESTION DES CONNAISSANCES  
ET AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION**

1. À sa 196<sup>e</sup> session, le Conseil exécutif a examiné la Stratégie pour la gestion des connaissances et les technologies de l'information et de la communication (TIC) et a reconnu la nécessité d'un investissement considérable et ciblé pour sa pleine mise en œuvre. À sa 197<sup>e</sup> session, cinq projets relatifs à la gestion des connaissances et aux TIC ont été proposés dans le cadre du Plan « Investir pour l'exécution efficace du programme », car ces investissements ne pouvaient être absorbés au titre du budget ordinaire du 38 C/5. Le Conseil exécutif a approuvé les phases initiales du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme », en tenant compte des débats. Le tableau ci-dessous donne une estimation des coûts et des avantages des projets, tels que présentés au cours du débat.

Initiatives	Brève description	Coût estimé (dollars É.-U.)	Avantages et économies (dollars É.-U.)/ Délai d'amortissement
7. Refonte des principaux systèmes	Refonte et (ré)installation des principaux systèmes d'information pour une meilleure gestion et exécution du programme.	3 414 000	1 455 000/ 2-3 ans
8. Continuité des opérations et reprise d'activité après sinistre	Mise en place d'un centre de données secondaire pour permettre à l'UNESCO de reprendre ses activités dans un délai raisonnable après un sinistre.	383 000	Réduction des risques
9. Système d'appui à la mobilisation de ressources et à la gestion des événements	Mise en place d'un système de gestion des relations avec les parties prenantes destiné à améliorer la mobilisation de ressources, notamment pour ce qui est de la diligence requise, des contacts et de la gestion des événements.	985 000	439 000/ 2-3 ans
10. Amélioration du Portail de transparence	Amélioration du Portail de transparence dans le cadre du dialogue structuré sur le financement et réexamen des modalités d'établissement des rapports. Échange de connaissances sur la mobilisation de ressources	200 000	À déterminer
11. Renforcement du partage des connaissances et de la collaboration hors Siège	Favoriser un échange d'informations plus important entre bureaux hors Siège, ainsi qu'avec le Siège et les partenaires extérieurs ; promouvoir le recours aux communautés de pratiques et aux nouveaux outils de partage des connaissances.	438 000	139 000/ ± 3 ans

Initiatives	Brève description	Coût estimé (dollars É.-U.)	Avantages et économies (dollars É.-U.)/ Délai d'amortissement
12. Amélioration de la gestion des documents et des contenus multimédia	Accroître la viabilité du patrimoine documentaire/multimédia et élargir l'accès du public.	547 000	146 000/ ± 4 ans

2. D'après une analyse coût-avantages préliminaire, la mise en œuvre de ces initiatives représenterait un coût total estimé à environ 5 967 000 dollars. Les avantages espérés reposent sur des estimations approximatives qui partent essentiellement du principe que des économies seront réalisées en termes de temps de travail, étant entendu que la mise en œuvre de ces initiatives devrait se traduire par la rationalisation et une efficacité accrue des processus opérationnels, soutenus par des systèmes plus fiables et plus souples. Des avantages devraient également découler d'une meilleure adéquation avec les exigences de planification du programme, de budgétisation, de suivi et d'établissement de rapports, ainsi qu'avec les besoins du projet et en matière de gestion des relations avec les donateurs. Ces améliorations pourraient conduire à une réduction des coûts si les anciens systèmes présentant les mêmes fonctionnalités sont rapidement mis hors service et si l'amélioration des délais de traitement aboutit à une décision tendant à reconsidérer les effectifs chargés de ces tâches. Il convient toutefois de préciser que ces gains initiaux ne donneront pas tous lieu automatiquement à une réduction de personnel, et donc de coûts. Dans la plupart des cas, les économies réalisées en termes d'heures de travail permettront au personnel de se recentrer sur des activités créatrices de valeur ajoutée. Des gains d'efficacité sont attendus au sein des secteurs de programme et de soutien, et seront évalués.

### Progrès réalisés lors des phases initiales

3. Conformément à la décision du Conseil exécutif à sa 197<sup>e</sup> session (décision 197 EX/5 IV D), des progrès ont été réalisés concernant l'ensemble des projets, comme décrit ci-après en plus amples détails. La méthodologie normalisée de gestion de mise en œuvre de projet utilisée par KMI (Prince2) a été adoptée comme méthode standard à appliquer aux projets relatifs à la gestion des connaissances et aux TIC menés dans le cadre de l'initiative « Investir pour l'exécution efficace du programme », y compris concernant les modèles de présentation des rapports. Par ailleurs, une méthode concernant la réalisation de gains opérationnels a été retenue.

4. De nouvelles consultations auprès des utilisateurs et une étude de marché complémentaires ont également été menées, ce qui a permis d'affiner la planification initiale. Par ailleurs, les propositions doivent être coordonnées avec d'autres initiatives entreprises entretemps par l'Organisation, telles que le plan de sécurité qui a fait suite aux attaques terroristes à Paris, en novembre 2015.



## Projet 1 Refonte des principaux systèmes pour une meilleure gestion et exécution du programme

### Objectifs

Procéder au réexamen et à la refonte des principaux systèmes (FABS/STEPS (fondés sur SAP) et SISTER) afin de répondre à l'évolution des besoins de l'Organisation dans les domaines suivants :

- Suivi et évaluation du programme – améliorer l'appui fourni aux responsables de programme en ce qui concerne la planification, le suivi et l'évaluation de leurs projets et activités, en réduisant la charge administrative, en facilitant l'établissement des rapports destinés aux États membres et aux donateurs, en proposant des tableaux de bord intégrés pour un meilleur suivi des tâches et des risques, et en permettant une plus grande décentralisation contrôlée des activités vers les bureaux hors Siège, dans le respect des cadres d'obligation redditionnelle approuvés ;
- Rapports analytiques – améliorer la capacité de l'UNESCO en matière d'établissement de rapports pour répondre à un large éventail d'exigences dans ce domaine, notamment en ce qui concerne les rapports (automatisés, en ligne) et tableaux de bord analytiques destinés aux États membres et aux donateurs, ainsi que pour mieux appliquer les normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) et renforcer la transparence de l'Organisation dans son ensemble ;
- Pleine intégration des principes de la budgétisation axée sur les résultats (RBB) dans les processus et systèmes de l'UNESCO ;
- Automatisation et simplification des processus manuels et meilleure intégration des systèmes d'information, ce qui permettra d'améliorer les prévisions et le suivi des crédits budgétaires alloués et des révisions, ainsi que de réaliser des gains d'efficacité importants dans le traitement administratif.

### Avantages et résultats

Initiative	Breve description	Coût estimé (dollars É.-U.)	Avantages et économies (dollars É.-U.) Délai d'amortissement
Refonte des principaux systèmes	Refonte et (ré)installation des principaux systèmes d'information pour une meilleure gestion et exécution du programme	3 414 000	1 455 000/ 2-3 ans

5. Les avantages attendus de la refonte des principaux systèmes incluent des améliorations quantitatives et qualitatives, notamment une amélioration des rapports et de l'exécution du programme, ainsi que des gains de temps grâce à la simplification et à l'automatisation des processus, et à l'intégration des systèmes. Une première estimation quantitative des avantages prévoit des économies en temps de travail concernant 360 spécialistes de programme (P1-P5), 119 membres du personnel d'appui (G6) et 20 attachés de cabinet et attachés d'administration

(P5), ainsi que des gains de temps pour le personnel chargé des rapports (P3) et du soutien technique (P3).

Les produits attendus sont les suivants :

- documentation sur la refonte des processus et des ensembles de données ;
- installation des plus récentes solutions SAP pour le secteur public ainsi que de nouveaux modules (pouvant éventuellement intégrer FABS et STEPS – à étudier) ;
- version révisée de SISTER pour le 39 C/5 et le 40 C/5, et intégration importante avec SAP.

6. Les résultats attendus du projet de refonte des principaux systèmes sont les suivants :

- Un système intégré et harmonisé et des pratiques de fonctionnement rationalisées qui répondent aux besoins et aux exigences opérationnels et qui permettent de travailler avec davantage d'efficacité.
- Une amélioration du cadre de la structure organisationnelle et des données maîtres représentant des éléments pertinents pour l'UNESCO, de façon à assouplir l'établissement des rapports.
- Un dépôt de données élargi et enrichi fournissant davantage d'informations aux hauts responsables et aux gestionnaires de projet, ce qui permettra d'améliorer la prise de décision.

### ***Planification et état d'avancement***

7. À l'heure actuelle (janvier 2016), le projet est en train d'être entériné. Le document de lancement de projet et une étude de faisabilité sont en cours de préparation, de même que la constitution d'un comité directeur, de l'équipe de projet et de différents groupes de travail.

8. Un appel à proposition (*Request For Proposal*) en vue d'évaluer le projet a été lancé à la fin du mois de décembre 2015, concernant lequel 15 sociétés ont manifesté leur intérêt. L'évaluation a pour objectif de valider la feuille de route, l'analyse coût-bénéfice et l'orientation du projet. On ne dispose pour le moment d'aucune information définitive quant au contractant. La date du début de l'évaluation et le lancement officiel du projet sont fixés à février 2016.

9. En parallèle, un appel à proposition a été élaboré en vue de la fusion des volets financier (FABS) et HRM (STEPS) du système en un seul élément. Compte tenu de la récente décision de l'Assemblée générale concernant la révision des prestations offertes par les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies, le calendrier prévu pour cette fusion est actuellement reconsidéré. Il est à noter que cette décision de l'AG impose de déployer d'importants efforts pour ajuster le système HRM (STEPS) aux nouvelles politiques en place, ce qui a des répercussions et constitue un risque pour le projet de refonte en termes de conflits de priorités et d'éventuels retards/replanification.

10. Le projet de haut niveau est planifié comme suit :

	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Adoption du projet et documentation relative au projet																								
Évaluation du projet par une tierce partie																								
Préparation technique : fusion FABS et STEPS																								
Préparation technique : mise à jour du module budgétaire de FABS																								
Élaboration d'un plan de travail																								
Mise en œuvre																								

## Projet 2 Continuité des opérations et reprise d'activité après sinistre

### Objectifs

11. L'objectif est de permettre à l'Organisation de protéger et de restaurer l'infrastructure informatique en cas de sinistre d'origine naturelle, liée à l'environnement ou provoqué par l'homme.

12. Il faut noter qu'à la suite des récentes attaques terroristes à Paris, ce projet a acquis un nouveau caractère d'urgence et s'inscrit désormais dans le cadre plus général du *Plan d'action pour la continuité des opérations informatiques, la reprise d'activité après sinistre et la sécurité informatique*.

### Avantages et résultats

Initiative	Brève description	Coût estimé (dollars É.-U.)	Avantages et économies (dollars É.-U.) / Délai d'amortissement
Continuité des opérations et reprise d'activité après sinistre	Mise en place d'un centre de données secondaire pour permettre à l'UNESCO de reprendre ses activités dans un délai raisonnable après un sinistre.	383 000	Réduction des risques

13. Selon une étude préliminaire, l'investissement requis en matière d'équipement et d'élaboration des procédures s'élèverait à 383 000 dollars des États-Unis. L'idée serait de disposer d'une salle des serveurs située dans un bâtiment de l'UNESCO éloigné de Fontenoy (IIPE ou Miollis) afin de réduire les coûts. Des crédits supplémentaires pourraient être nécessaires en fonction du niveau de sécurité et du délai de reprise d'activité définis. À la lumière des récents événements, il a cependant été décidé de réexaminer les possibilités de faire appel à un partenaire extérieur pour mettre en place un centre de données secondaire dans un autre pays. Le Centre international de calcul (CIC) des Nations Unies, dans le cadre de ses services aux organismes des Nations Unies, a étudié la faisabilité d'une solution de reprise d'activité après un sinistre. Les résultats sont attendus en février 2016. Si un partenaire extérieur devait être choisi (CIC ou autre), des frais de service annuel et des coûts de connectivité devraient alors être inscrits au budget ordinaire (charges communes). Afin de limiter ces coûts et de faire un usage optimal des nouvelles technologies et des nouveaux services, nous devrions sérieusement envisager la possibilité d'un recours accru aux solutions d'informatique en nuage (*cloud*), en particulier pour les *e-mails*. Les services en nuage (*cloud*) proposés par Microsoft Office prévoient des normes de sécurité élevées



### Projet 3 Système d'appui à la mobilisation de ressources et à la gestion des événements

#### Objectifs

18. Comme il ressort d'un récent rapport d'audit d'IOS sur la mobilisation de ressources, ainsi que des travaux d'une équipe de projet de l'UNESCO, l'investissement dans un système de gestion des relations avec les parties prenantes, adapté aux objectifs stratégiques de l'Organisation, pourrait offrir des avantages non négligeables. À l'heure actuelle, il y a de nombreux doublons dans les bases de données et les listes de coordonnées, les projets d'accords avec des donateurs n'aboutissent pas systématiquement et les secteurs de programme ne disposent pas de solutions standard pour gérer leur réseau d'experts, notamment en matière de bulletins d'information, d'inscription à des événements, de listes de diffusion et de suivi des manifestations. L'UNESCO possède un réseau complexe de parties prenantes, dont beaucoup sont concernées par plusieurs activités de l'Organisation. Ce réseau de parties prenantes est l'un des atouts majeurs de l'UNESCO et doit donc être géré de manière active, à l'aide d'une seule et même plateforme en ligne. La mise en place d'un système durable de gestion des relations avec les parties prenantes doit s'appuyer dans une large mesure sur l'investissement que les parties intéressées sont prêtes à faire en faveur des processus et des outils.

#### Avantages et résultats

Initiative	Brève description	Coût estimé (dollars É.-U.)	Avantages et économies (dollars É.-U.) / Délai d'amortissement
Système d'appui à la mobilisation de ressources	<p>Mise en place d'un système de gestion des relations avec les parties prenantes destiné à améliorer la mobilisation de ressources, notamment pour ce qui est de la diligence requise, des contacts et de la gestion des événements.</p> <p>Amélioration du Portail de transparence dans le cadre du dialogue structuré sur le financement et réexamen des modalités d'établissement des rapports.</p> <p>Échange de connaissances sur la mobilisation de ressources</p>	985 000	439 000/ 2-3 ans

19. De nombreuses organisations font état des avantages importants que leur offrent les solutions de gestion des relations avec les parties prenantes :

- disponibilité de financements supplémentaires pour le programme grâce à une amélioration de l'accès aux donateurs et des relations avec ces derniers ;
- meilleure collaboration en termes de planification, de prévisions et de réactivité
- amélioration de la qualité de l'information et des rapports de gestion ;

- renforcement de la rentabilité à long terme (dans le cas de l'UNESCO, cela pourrait se traduire par davantage de ressources et une meilleure exécution du programme) ;
- meilleure connaissance des parties prenantes et des partenaires, grâce au suivi chronologique de tout aspect pouvant intéresser l'UNESCO ;
- rationalisation et coordination de la gestion des événements.

Une première estimation quantitative des avantages prévoit des économies en temps de travail concernant 25 membres du personnel (P1-5) chargés de gérer la coopération et les partenariats ainsi que le personnel qui ne tient plus qu'une seule base de coordonnées, ce qui élimine les doublons (G3/P3). Par ailleurs, les contrats relatifs aux systèmes de base de coordonnées et de gestion des événements peuvent être résiliés.

### **Planification et état d'avancement**

20. Au cours de l'année 2015, d'importants efforts ont été menés en vue d'évaluer les besoins de l'Organisation. Un appel d'offres a été lancé, dont il est ressorti que plusieurs des technologies proposées sont déjà partiellement utilisées à l'UNESCO, à une fréquence quotidienne. Cela signifie que l'Organisation doit s'appuyer sur l'investissement déjà effectué et élargir la portée des solutions en place. Il convient d'étudier plus en détail la façon dont les autres organismes du système des Nations Unies ont géré cette intégration, de vérifier les avantages de la normalisation et de sélectionner la technologie que l'UNESCO a le plus avantage à adopter. Il est également nécessaire de mieux connaître les avantages que cela peut représenter pour l'Organisation, les changements qui seraient entraînés dans la façon de travailler et les difficultés de mise en œuvre. 2016 sera consacrée au choix d'une technologie en s'appuyant sur une forte contribution des parties concernées en matière de gestion des événements (MSS/ERI et secteurs de programme), puis en étudiant la pertinence de l'outil du point de vue de la mobilisation de ressources. Le processus de sélection comprendra des démonstrations de la part des fournisseurs et des visites au sein d'autres organismes du système des Nations Unies. Nous bénéficierons de la proximité géographique avec Genève, où se concentrent les organisations. La mise en œuvre devrait avoir lieu en 2017 et permettre d'aboutir à une première plate-forme.

	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Enquête auprès d'autres organisations et fournisseurs																								
Choix d'une approche technologique																								
Reformulation et validation des besoins opérationnels																								
Achat du logiciel et des services																								
Mise en œuvre																								
Tests et ajustements																								
Campagne de communication																								

## **Projet 4 Amélioration du Portail de transparence**

### **Objectifs**

21. L'UNESCO organisera des dialogues structurés sur le financement en ce qui concerne la dotation financière de son programme et budget. La transparence est l'un des principes clés sur lequel repose le dialogue structuré sur le financement. Elle invite à adopter un mode de communication et de présentation des rapports plus ouvert, accessible et responsable. L'Organisation mondiale de la santé (OMS), pionnière en matière de dialogue sur le financement, a

lancé dans ce contexte un « Portail Web du budget programme » (<http://extranet.who.int/programmebudget/>), qui fournit des informations sur le programme et le budget, les fonds disponibles et le financement prévu, les flux financiers et les résultats obtenus. En 2016, l'OMS présentera un rapport financier et programmatique unifié pour 2014 et 2015 à l'Assemblée mondiale de la santé. Le portail de l'OMS a été vivement apprécié par les contributeurs. Il est également apparu que le portail Web favorisait la transparence et la responsabilisation internes.

22. Comme énoncé dans le projet de stratégie de mobilisation de ressources pour 2016-2017 (document 197 EX 5 Partie IV Add.) et en vue de favoriser la constitution de réseaux et l'échange de connaissances sur la mobilisation de ressources entre bureaux hors Siège de l'UNESCO, des efforts seront faits pour documenter systématiquement les meilleures pratiques au niveau des pays et à l'échelon régional et les intégrer dans la formation et l'information, et pour associer les directeurs et chefs des bureaux hors Siège les plus performants à la mobilisation de ressources en tant que spécialistes capables d'animer des activités de formation majeures et de donner des conseils sur les stratégies internes de mobilisation de ressources et de communication.

### **Avantages et résultats**

Initiative	Brève description	Coût estimé (dollars É.-U.)	Avantages et économies (dollars É.-U.) / Délai d'amortissement
Amélioration du Portail de transparence	Améliorer la qualité, la fréquence et la présentation de l'information figurant sur le portail, élargir le champ couvert et améliorer l'accès aux rapports destinés aux donateurs	200 000	À déterminer

23. En se fondant sur une évaluation du Portail de transparence actuel de l'UNESCO et les enseignements tirés du « Portail web du budget programme » de l'OMS, ainsi que sur d'autres expériences intéressantes observées au sein du système des Nations Unies, il est proposé d'entreprendre une évaluation de la façon dont le Portail de transparence de l'UNESCO pourrait être amélioré en vue de fournir des informations similaires sur les flux de ressources et les résultats. Une évaluation sera également menée afin de déterminer si l'UNESCO peut améliorer davantage l'établissement de ses rapports statutaires. Cette proposition est présentée plus en détail dans le rapport intitulé « Principes et modalités du dialogue structuré sur le financement » qui sera soumis à la 199<sup>e</sup> session.

24. Comme l'éventail exact des améliorations à apporter n'a pas encore été défini et que les discussions ayant trait au dialogue structuré sur le financement sont en cours, les avantages éventuels n'ont pas encore été définis ni estimés.

### **Planification et état d'avancement**

25. L'amélioration du Portail de transparence de façon à intégrer le dialogue structuré sur le financement et d'autres améliorations sera analysée afin de renforcer la mobilisation de ressources. Les activités suivantes devraient donc débuter en avril 2016 :

- Recensement des besoins et examen de la qualité de l'information et de la conformité avec les normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA). Dans le fonctionnement actuel du Portail, tous les domaines de l'IITA ne sont pas couverts. Tous ceux qui relèvent de l'action de l'Organisation devraient être examinés pour la prochaine période visée. La portée et le champ couvert peuvent être élargis en incluant par exemple des documents de projet, des sites Web de projet et des activités connexes.
- Examen détaillé du « Portail Web du budget programme » de l'OMS et définition des besoins de l'UNESCO.

26. Pour le moment, le projet de haut niveau est planifié comme suit :

	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mise sur pied du projet																								
Compilation des contributions																								
Analyse																								
Définition des exigences fonctionnelles																								
Amélioration du mécanisme XML																								
Amélioration du portail																								
Mise à l'essai/adhésion des utilisateurs																								
Finalisation de la documentation																								

### **Projet 5 Améliorer la gestion des connaissances hors Siège**

#### **Objectifs**

27. Ce projet a pour objectif de s'appuyer sur l'expérience et le succès de l'initiative CONNECT-U, menée en Afrique en 2014, dans une démarche globale tendant à améliorer la gestion interne et externe des connaissances et, en particulier, de favoriser un plus large partage des connaissances au sein des unités hors Siège de l'Organisation et entre elles, ainsi qu'avec le Siège et les partenaires extérieurs. Le projet vise à traiter les problèmes rencontrés actuellement par les unités hors Siège de l'UNESCO, en renforçant les synergies avec le Siège et entre les régions, ainsi qu'à développer l'idée de l'innovation à l'UNESCO, en mettant l'accent non pas uniquement sur l'utilisation des TIC mais aussi sur le rôle des collègues dans les processus innovants.



**Avantages et résultats**

Initiative	Brève description	Coût estimé (dollars É.-U.)	Avantages et économies (dollars É.-U.) / Délai d'amortissement
Renforcement du partage des connaissances et de la collaboration hors Siège	Favoriser un échange d'informations plus important entre bureaux hors Siège, ainsi qu'avec le Siège et les partenaires extérieurs ; promouvoir le recours aux communautés de pratiques et aux nouveaux outils de partage des connaissances.	438 000	127 000/ ± 3 ans

28. Les différents avantages attendus de la mise en œuvre du projet sont les suivants :

- accélération de l'exécution du programme en mettant davantage l'accent sur les stratégies d'entrée et de sortie, les systèmes de tutorat, les outils collaboratifs à disposition, ainsi que la formation avant, pendant et après la mise en œuvre d'activités, de programmes et de projets ;
- progrès dans l'agenda de l'innovation grâce à l'identification des initiateurs de changement capables de promouvoir des méthodes de travail et des mécanismes d'exécution du programme innovants ;
- personnel motivé et uni grâce à un dialogue favorisé avec les bureaux de l'ensemble du dispositif hors Siège, ainsi qu'à des liens resserrés entre le Siège et le hors Siège par la collaboration, le travail en équipe et le partage entre collègues, quel que soit le domaine de spécialisation ;
- recours accru aux outils de collaboration parmi les collègues des bureaux hors Siège, notamment UNESTEAMS, qui est particulièrement à même d'accroître l'efficacité des méthodes de travail internes et de faciliter la coordination et la collaboration en ligne des projets et des programmes.
- prise de conscience générale du retour sur investissement en matière de partage des connaissances et de collaboration grâce à la création d'outils de plaidoyer permettant de présenter les avantages de ces activités aux collègues hors Siège qui ont le sentiment de manquer de temps et d'être surchargés de travail pour participer à des activités de partage de connaissances et de formation ;
- clarification des flux d'information, des méthodes de travail et des liens hiérarchiques entre le Siège et le hors Siège ; le manque actuel de coordination et de responsabilités clairement définies se répercute sur la culture de travail au niveau local.

Une première estimation quantitative des avantages prévoit des économies en temps de travail concernant 200 spécialistes de programme hors Siège (P1-5) grâce aux gains de temps découlant d'une meilleure utilisation des systèmes d'information, un repérage plus rapide des informations, une coopération plus efficace et une réutilisation accrue du matériel et des idées existants.

### **Planification et état d'avancement**

29. La phase de planification du projet est en cours de finalisation. Un examen approfondi des plans précédents, des enseignements tirés et du rapport final sur la phase d'essai a été mené. Suivra une phase d'enquête, au cours de laquelle nous reverrons l'analyse des boîtes à outils disponibles en matière de gestion des connaissances afin de garantir que l'outil CONNECT-U reste en accord avec les meilleures pratiques internationales. Des discussions/ateliers avec les parties prenantes nous permettront d'obtenir l'adhésion des secteurs et des unités hors Siège. Le projet sera mis en place dans les bureaux hors Siège par le biais des journées CONNECT-U, à l'issue d'une évaluation des bureaux hors Siège concernés. Une fois la mise en place effectuée, chaque bureau hors Siège doit s'engager à appliquer les recommandations formulées par l'équipe, sous l'intitulé « engagement du bureau hors Siège ». Enfin, l'évaluation des engagements ainsi qu'un examen et une évaluation d'ensemble du projet seront menés à bien sous la supervision du Comité directeur.

	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Étude de la phase d'essai et planification																								
Enquête et analyse des boîtes à outils de gestion des connaissances à disposition																								
Reformulation des boîtes à outils CONNECT-U																								
Mise en place dans les bureaux régionaux (ARB, APA et LAC)																								
Mise en place dans les bureaux nationaux en Afrique																								
Mise en place dans les bureaux nationaux (ARB, APA et LAC)																								
Examen d'ensemble du projet/enseignements tirés																								

## **Projet 6 Amélioration de la gestion des documents et des contenus multimédia**

### **Objectifs**

30. Ce projet vise à moderniser la base documentaire et le catalogue de bibliothèque de l'UNESCO baptisé UNESDOC. Cette plate-forme, développée en 1996, est en grande partie conçue sur mesure pour l'UNESCO et dépend fortement d'un développeur unique. En parallèle, une plate-forme multimédia, également conçue sur mesure, a été mise en place à l'intention à la fois des utilisateurs internes et du grand public. Aujourd'hui, la viabilité à long terme de ces deux systèmes est menacée, leurs fonctionnalités et leur intégration avec d'autres plates-formes internes et externes demeurant limitée. Il est donc urgent de les remplacer par une seule et même plate-forme moderne et intégrée.

**Avantages et résultats**

Initiatives	Short description	Coût estimé (dollars É.-U.)	Avantages et économies (dollars É.-U.) / Délai d'amortissement
Amélioration de la gestion des documents et des contenus multimédia	Accroître la viabilité du patrimoine documentaire/multimédia et élargir l'accès du public	547 000	146 000/ ± 4 ans

31. Les avantages qui devraient en découler sont notamment les suivants :

- amélioration de la viabilité de la base documentaire et multimédia et réduction du risque de défaillance ou de perte du patrimoine documentaire ;
- amélioration de la gouvernance et de la transparence ;
- sensibilisation accrue du grand public en ce qui concerne l'Organisation et ses activités grâce à de nouvelles possibilités pour faciliter l'accès aux publications et aux matériels de l'UNESCO à travers les médias sociaux ;
- amélioration d'outils d'analyse simples d'utilisation permettant de mesurer correctement l'impact et la portée des publications de l'UNESCO et de faciliter l'évaluation ;
- amélioration de l'expérience de milliers d'utilisateurs internes et extérieurs, dont des chercheurs et des responsables des politiques, ce qui devrait valoriser l'image de l'UNESCO ;
- rationalisation du processus de publication électronique en améliorant l'efficacité grâce à la réduction du temps consacré par les spécialistes de programme à cette tâche.

Une première estimation quantitative des avantages prévoit des économies en temps de travail grâce à la fusion de la gestion des documents et des contenus multimédia au sein d'un seul système, ainsi que la réduction des coûts de maintenance.

32. Ce projet devrait déboucher sur une plate-forme de gestion des documents intégrée et centralisée contenant l'ensemble des documents, publications et autres fichiers multimédia officiels de l'UNESCO dans divers formats. La recherche centralisée de l'ensemble des biens numériques de l'UNESCO constituera l'une des fonctions essentielles de la nouvelle plate-forme.

**Planification et état d'avancement**

33. Un appel d'offres lancé au deuxième semestre de 2015 en vue du remplacement intégral des outils en place et de la prise en charge de la gestion des documents, des publications et des contenus multimédia n'a donné aucun résultat, en raison de la complexité des spécifications. Le projet a été réorganisé et divisé en phases, de façon à faciliter la mise en œuvre, réduire les risques et accroître les possibilités de demeurer dans la limite du budget prévu de 547 000 dollars. Il a également été décidé d'étendre la participation des parties prenantes à la réorganisation du projet en vue de mieux saisir les besoins des secteurs. La première version de la nouvelle plate-



## ANNEXE IV

### NOTE CONCEPTUELLE

#### **CONCEVOIR UN RÉSEAU HORS SIÈGE PLUS STRATÉGIQUE, PLUS DURABLE ET PLUS OPÉRATIONNEL**

1. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 adopté en septembre 2015 par l'Assemblée générale des Nations Unies a créé un nouveau cadre pour le développement. L'UNESCO, à l'instar de toutes les autres institutions du système des Nations Unies, est appelée à adopter la stratégie, les programmes et les activités qui lui permettront d'aider les États membres à réaliser les objectifs de développement durable et les cibles qui y sont associées de façon efficace et structurée.
2. La reconnaissance, au sein du Programme 2030, de l'importance de l'échelon national et de la portée de la dimension régionale en matière de développement et de coopération en tant que relais entre les échelons mondial et national, confirme une nouvelle fois la pertinence de la présence de l'UNESCO sur le terrain, pierre angulaire de son mandat et de ses activités. Cela souligne également l'importance de ses fonctions essentielles, à savoir le développement des capacités à l'intention des États membres, et invite à renforcer l'exécution structurée sur le terrain de l'appui fourni au niveau des pays et au niveau régional.
3. Par ailleurs, la réalisation des ODD nécessite d'articuler sans plus attendre l'action humanitaire et l'aide au développement afin de renforcer les aspects liés à la prévention des conflits et à la consolidation de la paix dans l'élaboration et l'exécution des programmes au sein des pays touchés par des conflits. En effet, le Programme 2030 rassemble les axes du développement et de la paix au sein d'un nouveau cadre global tourné vers l'avenir. Le Programme 2030 offre à l'UNESCO l'occasion d'intervenir plus systématiquement dans ces domaines en joignant ses efforts à ceux des acteurs humanitaires dès le début des crises et en participant à tous les stades de l'intervention, et de faire de cette approche un élément à part entière de la réforme du dispositif hors Siège de l'UNESCO. Cependant, cela signifie que l'UNESCO doit se préparer à de nouvelles façons de travailler.
4. En plus du nouveau programme international de développement, les restrictions budgétaires que connaît l'Organisation lui imposent de réexaminer ses stratégies ainsi que l'efficacité et l'efficacité de son mode de fonctionnement sur le terrain, y compris en faisant le point sur les résultats positifs et les insuffisances de la réforme du dispositif hors Siège en Afrique mise en œuvre jusqu'à présent.
5. L'analyse effectuée concernant cette première phase indique qu'il est généralement considéré que les principaux objectifs de la réforme conservent leur pertinence, mais qu'un certain nombre de défis doivent être relevés pour améliorer la prestation de services à l'intention des États membres. Il s'agit notamment de définir plus clairement la stratégie et le plan de mise en œuvre, de se recentrer sur les programmes, de mieux adapter les critères qui sous-tendent les structures hors Siège et d'assurer un suivi plus efficace du respect de ces critères, de mieux faire comprendre le cadre d'obligation redditionnelle, de réexaminer les stratégies relatives aux ressources humaines et à la mobilisation de ressources et de renforcer la présence par davantage de flexibilité et de ressources, au moment et sur le lieu où les conflits surviennent.
6. Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège en Afrique se retrouvent également, toutes choses égales par ailleurs, dans l'ensemble du processus

de réforme hors Siège de l'UNESCO. Le processus de réforme hors Siège gagnerait à suivre une approche holistique et à mettre l'accent sur les domaines essentiels pour asseoir le leadership de l'UNESCO dans ses domaines de compétence et rendre l'Organisation plus à même de répondre aux attentes croissantes de ses partenaires, telles qu'elles sont définies dans le Plan « Investir pour l'exécution efficace du programme ».

7. Toute une série d'initiatives tendant à renforcer la capacité des bureaux hors Siège de contribuer à la mise en œuvre des ODD figurent dans les plans d'action relatifs à la formation et au perfectionnement ainsi qu'à la refonte et au développement des technologies de l'information proposés dans le présent document. Toutefois, des investissements supplémentaires dans les domaines suivants seraient nécessaires :

- (a) élaborer une stratégie et un plan de mise en œuvre clairement définis pour la réforme du dispositif hors Siège en se fondant sur des éléments d'analyse solides ;
- (b) donner une orientation plus précise aux programmes de l'UNESCO et à leur exécution aux niveaux régional et national afin de mieux contribuer à la mise en œuvre du Programme 2030 ;
- (c) accroître la capacité d'exécution dans les pays en situation de crise et de transition en valorisant les capacités de recherche et d'action permettant d'accompagner le positionnement global stratégique et les programmes adaptés au contexte dès le début d'une crise, et renforcer la capacité d'évaluation lorsque la crise éclate ;
- (d) redéfinir et adapter les outils, les directives et les procédures en vue d'une exécution plus efficace sur le terrain, notamment pour ce qui est de renforcer les mesures opérationnelles à prendre lors des crises humanitaires, y compris par le biais de mécanismes rapides de déploiement temporaire.

8. Le document 199 EX/5 Partie II. C. portant sur la « Viabilité de l'actuel dispositif hors Siège dans le cadre du plan de dépenses de 507 millions de dollars » présente un processus par phase qui permettra de susciter des propositions en vue de disposer d'un réseau hors Siège plus stratégique, parfaitement adapté aux programmes, durable et opérationnel. Ce processus doit s'accompagner d'un travail d'analyse, d'un processus de consultation participatif et de la mise à disposition d'outils mettant particulièrement l'accent sur l'amélioration de l'exécution du programme dans les pays en situation de crise et de transition.

9. En complément des plans d'action relatifs à la formation et au perfectionnement ainsi qu'à la refonte et au développement des technologies de l'information que l'on se propose d'examiner dans le cadre de l'initiative « Investir pour l'exécution efficace du programme », il est proposé d'étudier les axes suivants :

- (a) élaborer une stratégie et un plan de mise en œuvre clairement définis pour la réforme du dispositif hors Siège en se fondant sur des éléments d'analyse solides ;
- (b) donner une orientation plus précise aux programmes de l'UNESCO et à leur exécution aux niveaux régional et national afin de mieux contribuer à la mise en œuvre du Programme 2030 ;
- (c) accroître la capacité d'exécution dans les pays en situation de crise et de transition en valorisant les capacités de recherche et d'action permettant d'accompagner le

positionnement global stratégique et les programmes adaptés au contexte dès le début d'une crise, et renforcer la capacité d'évaluation lorsque la crise éclate ;

- (d) redéfinir et adapter les outils, les directives et les procédures en vue d'une exécution plus efficace sur le terrain, notamment pour ce qui est de renforcer les mesures opérationnelles à prendre lors des crises humanitaires, y compris par le biais de mécanismes rapides de déploiement temporaire.

10. La planification détaillée des mesures concrètes à prendre à cet égard se fondera sur les résultats des audits et des évaluations internes et externes pertinents.

11. La mise en œuvre de cette initiative s'étalerait sur une période de 18 mois et nécessiterait un budget d'un montant de 1 790 000 dollars.

### Récapitulatif des domaines d'interventions et des actions proposées

Domaines d'intervention	Actions
Élaborer une stratégie et un plan de mise en œuvre clairement définis pour la réforme du dispositif hors Siège en se fondant sur des éléments d'analyse solides et une logique d'intervention	Procéder à la collecte et à l'analyse de données Mener un examen d'ensemble des anciennes stratégies et pratiques de l'UNESCO en matière de décentralisation Étudier les décisions et résolutions pertinentes des organes directeurs Analyser les stratégies hors Siège en les comparant à celles d'autres institutions des Nations Unies Définir des critères plus adaptés à l'appui des structures hors Siège et assurer un suivi plus efficace du respect de ces critères Réexaminer le cadre d'obligation redditionnelle, la stratégie de gestion des ressources humaines et la stratégie de mobilisation des ressources Établir un cadre concernant les changements administratifs
Budget requis	200 000 dollars des États-Unis
Donner une orientation plus précise aux programmes de l'UNESCO et à leur exécution aux niveaux régional et national afin de mieux contribuer à la mise en œuvre du Programme 2030	Entreprendre une analyse des tendances en matière de mise en œuvre au niveau régional Mettre en place un processus de consultation auprès des partenaires internes et externes Créer un groupe de pairs rassemblant les responsables de bureaux hors Siège
Budget requis	240 000 dollars des États-Unis

Domaines d'intervention	Actions
<p>Accroître la capacité d'exécution dans les pays en situation de crise et de transition en valorisant les capacités de recherche et d'action permettant d'accompagner le positionnement global stratégique et les programmes adaptés au contexte dès le début d'une crise, et renforcer la capacité d'évaluation lorsque la crise éclate</p>	<p>Entreprendre une analyse des conflits afin d'évaluer les risques et les tendances concernant les grands enjeux mondiaux<sup>29</sup> et leur impact sur les priorités et l'action de l'UNESCO</p> <p>Élaborer des méthodes et des outils approfondis pour mesurer l'impact du conflit dans ses domaines de compétence<sup>30</sup></p> <p>Tester les méthodes et les outils sur le terrain</p>
<p>Budget requis</p>	<p>350 000 dollars des États-Unis</p>
<p>Redéfinir et adapter les outils, les directives et les procédures en vue d'une exécution plus efficace sur le terrain, notamment pour ce qui est de renforcer les mesures opérationnelles à prendre lors des crises humanitaires, y compris par le biais de mécanismes rapides de déploiement temporaire</p>	<p>Créer des mécanismes de suivi et d'évaluation</p> <p>Mettre au point des outils de simulation pour optimiser le réseau hors Siège et accroître son efficacité</p> <p>Réexaminer le cadre d'obligation redditionnelle</p> <p>Mettre en place une plate-forme d'information</p> <p>Passer en revue les flux de travail relatifs au hors Siège, notamment les procédures concernant les pays en situation de conflit et de transition, etc.</p> <p>Élaborer, mettre en place et mettre à l'essai un mécanisme de déploiement rapide permettant de fournir davantage de ressources humaines à titre temporaire à l'appui des bureaux hors Siège de l'UNESCO et de leurs interventions</p>
<p>Budget requis</p>	<p>1 000 000 dollars des États-Unis</p>

<sup>29</sup>

Tels que les déplacements forcés, les migrations, le changement climatique, etc.

<sup>30</sup>

Les données serviront à recenser les pertes et les besoins de développement dès le départ, pour faire en sorte qu'ils soient pris en compte dans l'élaboration de réponses adaptées.



**E. Propuesta para presentar los indicadores de resultados y las metas relacionados con las prioridades globales “África” e “Igualdad de género”**  
(Aplicación de la decisión 197 EX/5 (IV, F))

---

1. En su 197ª reunión, el Consejo Ejecutivo pidió a la Directora General que presentara una propuesta para “incorporar los indicadores de resultados y los datos de referencia y metas asociados relacionados con las prioridades globales “África” e “Igualdad de género” de la UNESCO, de modo que ambas prioridades se [tuvieran] debidamente en cuenta en todos los resultados esperados pertinentes”.
2. La Directora General presenta en este documento su propuesta para incorporar y presentar los indicadores de resultados y las metas relacionados con las prioridades globales “África” e “Igualdad de género” de manera que se tengan en cuenta de forma más sistemática y efectiva en la programación.
3. Los resultados esperados, los indicadores de resultados y las metas asociadas relacionados con las prioridades globales han sido definidos para el periodo 2014-2017 en la Estrategia operacional para la prioridad “África” (2014-2021) y en el Plan de acción de la UNESCO para la prioridad “Igualdad de género” (2014-2021), aprobados por la Conferencia General en su 37ª reunión. En los documentos 37 C/5 y 38 C/5 Aprobados, los resultados esperados para las prioridades globales “África” e “Igualdad de género” están pues en consonancia con sus estrategias respectivas. Estos resultados esperados, junto con sus respectivos indicadores de resultados y metas, se presentan en las secciones relativas a las prioridades globales dentro de cada gran programa.
4. Al igual que para el 37 C/5 y el 38 C/5, la Estrategia operacional para la prioridad “África” y el Plan de acción para la prioridad “Igualdad de género” seguirán sirviendo de marco y orientación para la preparación del 39 C/5-Proyecto. En el 39 C/5-Proyecto se concebirán y propondrán programas y medidas, así como resultados esperados conexos, en consonancia con la Estrategia operacional y el Plan de acción mencionados, de modo que se asegure el logro de los resultados respectivos de forma más sistemática. Más concretamente, en aplicación del método de gestión basada en los resultados, en las prioridades programáticas, los ámbitos prioritarios y los resultados esperados de los grandes programas seguirán teniéndose debidamente en cuenta las preocupaciones y necesidades relacionadas con las prioridades globales “África” e “Igualdad de género”.
5. Además, en lo que respecta al marco de resultados, suponiendo que la presentación de los resultados esperados de los grandes programas y sus indicadores de resultados y metas siga el mismo modelo que en el 38 C/5 Aprobado, los indicadores de resultados y las metas relacionados con cada una de las prioridades globales podrían definirse e integrarse de manera que se muestre hasta qué punto las prioridades globales están totalmente incorporadas al programa. Cuando sea necesario podrían formularse resultados esperados específicos para una de las prioridades globales.

6. En los cuadros que figuran a continuación (párrafo 7) se muestran ejemplos de presentación incorporada o integrada dentro de los marcos de resultados. Los ejemplos, que se basan en los resultados esperados tal y como figuran en el plan de gastos de 518 millones de dólares del 38 C/5 Aprobado, muestran que, cuando resulta pertinente, es posible desglosar la meta de un indicador de resultados concreto para especificar las metas que esperan alcanzarse en África o en relación con la igualdad de género. Además, en los casos en que el desglose no resulta viable o pertinente, sería posible definir un indicador de resultados aparte relacionado con una u otra prioridad global.

## 7. Ejemplos por gran programa

### Gran Programa I – Educación

Resultado esperado 1: Fortalecimiento de las capacidades nacionales de formulación y aplicación de políticas y planes en un marco de aprendizaje a lo largo de toda la vida

Indicadores de resultados	Metas 2017
Número de países que, con apoyo de la UNESCO, han revisado sus políticas educativas a fin de integrar la perspectiva de aprendizaje a lo largo de toda la vida	<p>16 Estados Miembros, entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por lo menos 8 Estados Miembros de <b>África, de los cuales 2 países menos adelantados</b></li> <li>- 15 Estados Miembros, de los cuales por lo menos 3 en <b>África</b>, han realizado un <b>análisis de género</b>, con las correspondientes <b>medidas en que se tienen en cuenta las cuestiones de género</b> en sus revisiones</li> </ul>

### Gran Programa III – Ciencias sociales y humanas

Resultado esperado 5: Fortalecimiento de las capacidades de los Estados Miembros para concebir y poner en práctica políticas públicas sobre los jóvenes, inclusivas y con múltiples interesados, y participación de los jóvenes de ambos sexos en el desarrollo de la comunidad y los procesos democráticos

Indicadores de resultados	Metas 2017
Número de Estados Miembros beneficiarios de apoyo en los que se han emprendido procesos inclusivos y con múltiples interesados de formulación de políticas o una revisión de sus políticas públicas sobre los jóvenes que incluyen la dimensión de la igualdad de género, con la participación de jóvenes de ambos sexos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 7 países (por lo menos 3 de <b>África</b> y 1 de cada una de las demás regiones) emprenden procesos inclusivos y con múltiples interesados de formulación o de revisión basada en pruebas empíricas de sus políticas públicas sobre los jóvenes</li> <li>- Al menos 4 políticas públicas sobre los jóvenes <b>tienen en cuenta las cuestiones de género</b></li> </ul>

## Gran Programa IV – Cultura

Resultado esperado 5: Fortalecimiento y utilización de las capacidades nacionales para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial, incluidas las lenguas autóctonas y las lenguas en peligro de extinción, mediante la aplicación efectiva de la Convención de 2003

Indicadores de resultados	Metas 2017
Número de Estados Miembros beneficiarios de apoyo que utilizan recursos humanos e institucionales reforzados en materia de patrimonio cultural inmaterial e integran el patrimonio cultural inmaterial en las políticas nacionales	- Elaboración o revisión de las políticas en 30 Estados y fortalecimiento de los recursos humanos e institucionales en 55 Estados, de los cuales la mitad ha adoptado <b>medidas para lograr la paridad de género en materia de recursos humanos</b> , y de los cuales <b>al menos 7 países de África meridional y 3 de otras partes del continente</b> han revisado o están revisando sus marcos institucionales y jurídicos para la salvaguarda del patrimonio cultural inmaterial
<p><b>(Nuevo indicador de resultados específico para la igualdad de género)</b></p> <p>Número de documentos operacionales reglamentarios que reflejan los principios de la igualdad de género</p>	- Al menos 1

### Decisión propuesta

8. El Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Recordando las resoluciones 36 C/92 y 33 C/78 y sus decisiones 196 EX/15 (II) y 197 EX/5 (IV, F),
2. Habiendo examinado el documento 199 EX/5 Parte II (E),
3. Expresa su satisfacción por las propuestas que se presentan en el documento;
4. Toma nota de que será viable aplicar estas propuestas a tiempo para la preparación del proyecto de programa y presupuesto para 2018-2021 (39 C/5);
5. Pide a la Directora General que utilice el formato propuesto, según corresponda, cuando le presente el 39 C/5-Proyecto en su 201ª reunión.

**F. Diálogo estructurado sobre financiación**  
(Aplicación de la decisión 197 EX/5 (IV, B))

---

**A) Antecedentes**

*i) Decisión inicial (2012)*

1. La Asamblea General de las Naciones Unidas, en su resolución sobre la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (67/226), expresó su “inquietud [porque] la proporción de las contribuciones básicas a los fondos y programas de las Naciones Unidas ha disminuido en los últimos años, y [reconoció] que las organizaciones deben intentar corregir continuamente el desequilibrio entre los recursos básicos y los recursos complementarios” (párrafo 26). Además, la Asamblea General alentó a los Estados Miembros y al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a “priorizar la asignación de recursos básicos u ordinarios y de recursos complementarios que sean más previsibles y flexibles, estén menos dirigidos a fines específicos y se ajusten mejor a las prioridades de los países en que se ejecutan programas” (párrafo 40).

2. Se señaló también otra inquietud a este respecto: el hecho de que el apoyo institucional (sustantivo y operacional) para actividades financiadas con recursos complementarios pudiera en realidad estar siendo subvencionado con recursos básicos, con el consiguiente efecto negativo sobre la disponibilidad de recursos básicos para actividades propias de los programas, en particular en el plano nacional (revisión cuatrienal amplia de la política, párrafo 43).

3. En este sentido, la Asamblea General solicitó “a las juntas ejecutivas de los fondos y programas y a los órganos rectores de los organismos especializados, según proceda, que en 2014 organicen **diálogos estructurados** sobre la forma de financiar los resultados de desarrollo acordados en el nuevo ciclo de planificación estratégica de sus respectivas entidades, con miras a lograr que los recursos complementarios sean más previsibles y estén menos restringidos o dirigidos a fines específicos, ampliar la base de donantes y mejorar la cuantía y la previsibilidad de las corrientes de recursos” (67/226, párrafo 46).

4. De manera importante, la Asamblea General alentó también a todas las organizaciones de las Naciones Unidas a que “según corresponda, **garanticen que todos los recursos básicos y complementarios disponibles y previstos se consoliden en un marco presupuestario integrado**, basado en las prioridades de sus respectivos planes estratégicos”<sup>31</sup>.

*ii) Un motivo constante de inquietud*

5. Asimismo, estas recomendaciones fueron reiteradas en un informe de 2014 de la Dependencia Común de Inspección (JIU), titulado “Análisis de la labor de movilización de recursos en el sistema de las Naciones Unidas”. La JIU alentó a los jefes ejecutivos de las organizaciones de las Naciones Unidas a “estudiar la posibilidad de organizar diálogos estructurados sobre financiación con sus respectivos donantes que permitan mejorar la previsibilidad y contribuyan a la planificación estratégica a largo plazo, a la sostenibilidad y a la priorización”<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Resolución 67/226 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (revisión cuatrienal amplia de la política), párrafo 41.

<sup>32</sup> Informe de la Dependencia Común de Inspección, “Análisis de la labor de movilización de recursos en el sistema de las Naciones Unidas”, Ginebra, 2014.

6. En recientes informes se ha señalado una nueva preocupación: un mayor grado de “inestabilidad” interanual de los recursos complementarios (así, por ejemplo, el 62% de las contribuciones de los donantes principales en 2011 variaron más de un 20% en relación con 2010)<sup>33</sup>.

7. El carácter integrado de la Agenda 2030 otorga mayor urgencia al examen de esta cuestión: “Habida cuenta del carácter integrado de la Agenda 2030, resultará fundamental que las contribuciones tengan la flexibilidad suficiente para que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo pueda llevar a cabo las actividades transversales que atañen a múltiples ámbitos. En este sentido, será importante velar por que la financiación complementaria sea más flexible o menos condicionada y se sustente en una sólida base de financiación básica, y evitar que los recursos básicos contribuyan a financiar costos de actividades complementarias que no estén relacionados con los programas”<sup>34</sup>.

*iii) Situación actual del diálogo estructurado sobre financiación en el sistema de las Naciones Unidas*

8. En el sistema de las Naciones Unidas, los debates sobre esta cuestión se encuentran en distintas fases de desarrollo. Según el informe del Secretario General sobre la aplicación de la resolución antes mencionada, de diciembre de 2015:

- aproximadamente 17 de las 25 organizaciones de las Naciones Unidas a las que se consultó en 2015 indicaron que habían programado un diálogo estructurado sobre financiación en 2014<sup>35</sup>;
- en 2015, 21 de las 25 entidades de las Naciones Unidas consultadas indicaron que consolidaban los recursos básicos y complementarios disponibles y previstos dentro de un marco presupuestario integrado;
- al parecer, dos organismos especializados han adoptado decisiones sobre esta materia (véase el resumen en el anexo 1):
  - la OMS, que a lo largo de varios años ha establecido un marco completo para el diálogo estructurado sobre financiación (según se describe en el informe de la JIU de 2014 sobre la labor de movilización de recursos en el sistema de las Naciones Unidas, el diálogo estructurado sobre financiación de la OMS ha quedado asentado con las recientes reformas de calado que ha llevado a cabo la organización)<sup>36</sup>;
  - la FAO, que ha elaborado un presupuesto integrado.

9. El diálogo sobre financiación de la OMS recibió una valoración positiva en una evaluación externa encargada por la propia organización en 2014, en la que se destacaron los siguientes puntos:

<sup>33</sup> “Aplicación de la resolución 67/226 de la Asamblea General, sobre las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo - Informe del Secretario General” (que incluye el análisis de la financiación y el marco de seguimiento y presentación de informes de la revisión cuatrienal), 2014, párrafo 43.

<sup>34</sup> “Report of the Secretary-General - Implementation of General Assembly Resolution 67/226 on the quadrennial comprehensive policy review of operational activities for development of the United Nations system (QCPR): 2016” (28 de diciembre de 2015, versión preliminar no editada, únicamente en inglés).

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> Informe de la Dependencia Común de Inspección, “Análisis de la labor de movilización de recursos en el sistema de las Naciones Unidas”, Ginebra, 2014.

- el diálogo sobre financiación fortaleció el presupuesto por programas al actuar como una herramienta importante de movilización de recursos;
- al comienzo del bienio 2014-2015 se disponía de una financiación más previsible (el nivel de financiación previsible alcanzó el 69% al inicio de ese bienio, frente a unos porcentajes del 61% y el 52% en bienios anteriores);
- un grupo amplio de donantes presentó previsiones que permitieron aumentar la previsibilidad de la financiación de la OMS (alrededor del 25% del presupuesto por programas fue previsto antes del segundo diálogo sobre financiación);
- se mejoró la transparencia global mediante un portal web dedicado al presupuesto por programas<sup>37</sup>.

*iv) La respuesta de la UNESCO*

10. En su 197ª reunión, el Consejo Ejecutivo de la UNESCO decidió organizar, con el apoyo de la Directora General, de forma anual y comenzando en su 199ª reunión, un diálogo estructurado sobre financiación con los Estados Miembros y los asociados pertinentes, que tendría por objeto supervisar y hacer un seguimiento de la previsibilidad, flexibilidad, transparencia y adecuación de los recursos tanto del programa ordinario como extrapresupuestarios y que incluiría información sobre las necesidades de recursos. Además, el Consejo Ejecutivo pidió a la UNESCO que, en su 199ª reunión, le presentara propuestas sobre las modalidades y el calendario para la organización de un diálogo estructurado sobre financiación, y pidió también a la Directora General que, en los informes que presentara a los órganos rectores, incluyera información anual actualizada sobre los resultados de dicho diálogo.

11. Asimismo, la Conferencia General, en su 38ª reunión<sup>38</sup>, pidió a la Directora General que incluyera un diálogo estructurado anual sobre financiación en la hoja de ruta para la preparación del 39 C/5, y consideró que el examen de los instrumentos financieros adecuados, incluida la modalidad de las cuentas especiales, es parte esencial de los diálogos sobre la financiación<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> “WHO Financing Dialogue Evaluation. Final Report”, PriceWaterhouse, 17 de abril de 2014.

<sup>38</sup> Resolución 38 C/104.

<sup>39</sup> Resolución 38 C/86, relativa a los reglamentos de las cuentas especiales.

**B) La respuesta a las solicitudes de la revisión cuadrienal amplia de la política: diálogo estructurado sobre financiación y marco presupuestario integrado**

*i) Diálogo estructurado sobre financiación: respuesta a las preocupaciones principales*

12. No existe un modelo único para el “diálogo estructurado sobre financiación” en el sistema de las Naciones Unidas, ni una solución universal. En este momento, cabe afirmar que todas las organizaciones de las Naciones Unidas han seguido distintos caminos y han escogido parámetros diferentes, de acuerdo con sus propios mandatos, sus estrategias de gestión y sus bases de donantes. Por tanto, si bien hay que atender a los principios generales, es importante centrarse también en la particularidad de la UNESCO. En los párrafos siguientes se exponen algunas posibles implicaciones, que se basan en la experiencia de otras organizaciones.

13. Al mismo tiempo, como se señaló en la revisión cuadrienal amplia de la política de 2012, se considera que los diálogos estructurados sobre financiación deben abordar todas las cuestiones determinadas por la Asamblea General, en particular las siguientes:

- **Adecuación:** velar por que los recursos se destinen a las prioridades globales de la organización;
- **Previsibilidad:** alentar a los donantes y asociados a formular compromisos plurianuales para facilitar la planificación y determinar más claramente las carencias de financiación;
- **Flexibilidad:** tener la capacidad de movilizar y administrar los recursos de modo flexible para que reciban financiación todos los ámbitos clave del programa, no solamente los que resultan atractivos para los donantes;
- **Ampliación de la base de donantes** a fin de reducir la dependencia de un pequeño número de donantes principales;
- **Transparencia:** dar una idea cabal de cómo se asignan los fondos, cómo se ejecuta el programa y dónde se encuentran las carencias de financiación<sup>40</sup>. La confianza es fundamental para obtener recursos para el programa. Por ello, el diálogo sobre financiación hace hincapié en la transparencia, el logro de resultados y los progresos alcanzados en cuanto a reformas más generales.
- Otra de las inquietudes consiste en **hacer frente a la inestabilidad** de la financiación entre un año y otro, especialmente por lo que respecta a la financiación complementaria (véase lo mencionado anteriormente). También es importante disponer de **marcos de recuperación de costos** que funcionen adecuadamente.

14. Son los Estados Miembros quienes deberán definir las características precisas de este diálogo. El Consejo Ejecutivo ha recomendado que su periodicidad sea anual, a partir de la 199ª reunión (decisión 197 EX/5 (IV, B)). Así pues, podría celebrarse un primer diálogo en la primavera de 2016, bien como parte de la reunión del Consejo o de forma paralela, y otro diálogo en la primavera de 2017, coincidiendo con el examen del documento 39 C/5-Proyecto. Más allá de la organización de “sesiones de diálogo” oficiales, se recomienda mantener un diálogo continuo sobre estos temas, en particular como parte integrante de la preparación del próximo programa y presupuesto (39 C/5).

*ii) Elaborar un marco presupuestario integrado*

<sup>40</sup> El PNUD ha desarrollado estos principios del siguiente modo: a) universalidad: garantizar que los recursos del PNUD para el desarrollo y las actividades conexas estén disponibles para apoyar a todos los países que reúnan las condiciones exigidas; b) progresividad: distribuir los recursos ordinarios de los programas principalmente a países de bajos ingresos y países menos adelantados.

15. De acuerdo con lo solicitado por la Asamblea General, y tal como ya han hecho la mayoría de las organizaciones de las Naciones Unidas, la adopción de un **marco presupuestario integrado** se antoja fundamental para facilitar y sustentar los diálogos sobre financiación.

16. Dicho marco supondría consolidar todos los recursos básicos y complementarios disponibles y previstos de un modo plenamente correspondiente a la presupuestación basada en los resultados (PBR), lo que permitiría a los Estados Miembros examinar **todo el programa financiado por todos los recursos de la UNESCO**. Ello vendría acompañado por una evaluación de los recursos necesarios para lograr los objetivos del programa de la UNESCO, sobre la base de unas metas claras y combinando las contribuciones asignadas y las voluntarias.

17. Un beneficio importante del marco presupuestario integrado, que se pone de relieve en el reciente informe del Secretario General, es que la presentación de los presupuestos integrados conjuntamente con el plan estratégico de las organizaciones contribuye a “aumentar la transparencia y fortalecer la confianza de los Estados Miembros y los demás asociados”<sup>41</sup>. Ello fomenta una percepción de **responsabilidad compartida** entre la Secretaría y los Estados Miembros para financiar el programa. En la OMS, por ejemplo, para el bienio 2014-2015, la Asamblea Mundial de la Salud decidió distribuir entre las seis categorías principales de la OMS un presupuesto global de 3.977 millones de dólares estadounidenses, de los cuales 929 millones correspondían a contribuciones asignadas y 3.048 millones a contribuciones voluntarias. En la decisión por la que se aprobó el presupuesto por programas, los Estados Miembros “resuelve[n] que el presupuesto se financiará”<sup>42</sup> mediante contribuciones asignadas y contribuciones voluntarias. La afirmación de esta voluntad conjunta (“se financiará”) y esta responsabilidad compartida entre los Estados Miembros y la Secretaría para financiar el programa es lo que da carácter convincente a un programa y presupuesto unificado.

18. Asimismo, este marco presupuestario integrado contribuye a abordar la movilización de fondos con un enfoque mejor coordinado y más estratégico que busque **suplir las carencias** desde la perspectiva de toda la Organización, de modo que puedan formularse enfoques generales y sectoriales coordinados para financiar las carencias, en lugar de un enfoque más difuso, resultado por resultado, consistente en explorar cualquier posibilidad que concuerde con el C/5. Una conclusión extraída de otros organismos es la importancia de no inflar el “presupuesto ambicioso” y ceñirse a unas **“carencias” de financiación razonables y realistas** (en este sentido, la OMS ha pasado de lo que inicialmente era un presupuesto “ambicioso” a un presupuesto que se fundamenta en las expectativas de los Estados Miembros de lograr un presupuesto realista basado en las tendencias anteriores de los ingresos y los gastos, así como en unos productos institucionales acordados que reflejen los cambios de prioridades programáticas en función de las prioridades sanitarias, fruto de un proceso de planificación y un cálculo del costo de los productos efectuados de abajo arriba<sup>43</sup>).

---

<sup>41</sup> Report of the Secretary-General - Implementation of General Assembly Resolution 67/226 on the quadrennial comprehensive policy review of operational activities for development of the United Nations system (QCPR): 2016”, 28 de diciembre de 2015.

<sup>42</sup> 66ª Asamblea Mundial de la Salud, punto 12.3 del orden del día, “Presupuesto por programas 2014-2015”. Ref.: WHA66.2.

<sup>43</sup> Fuente: “Reforma de la OMS. Financiación de la OMS”, 13 de mayo de 2013.



19. Este marco presupuestario debe sustentarse en un sólido marco de resultados que ofrezca una idea clara de lo que el programa de la UNESCO **debe** hacer, más que una valoración de lo que la Organización **puede** hacer sobre la base de los recursos que ya están disponibles. Es probable que ello contribuya a que la planificación sea más eficiente, al aumentar la previsibilidad de la financiación y mejorar la relación con los donantes y la gestión de los recursos, y, lo que es más importante, se podrían mejorar significativamente la concreción y los resultados del programa.

20. Si bien la expresión “diálogo estructurado sobre financiación” parece centrarse únicamente en la “financiación” de las organizaciones de las Naciones Unidas, el enfoque global se refiere igualmente a las líneas programáticas generales. El diálogo estructurado sobre financiación tiene por objeto financiar los resultados establecidos en los programas y presupuestos de los organismos de las Naciones Unidas, independientemente de la fuente de financiación, ya sean contribuciones asignadas o voluntarias. Probablemente sería más adecuado denominarlo “marco de programa y presupuesto integrado”.

### **C) Factores principales para un diálogo estructurado sobre financiación y un marco presupuestario integrado**

21. La introducción de este nuevo marco puede conllevar implicaciones considerables a la hora de planificar el programa, determinar las carencias de financiación y comunicarlas a los Estados Miembros y a los donantes, así como por lo que respecta a la recepción, gestión y asignación de los fondos para el programa. No obstante, la UNESCO ya ha adoptado varias medidas que son coherentes con la adopción de un diálogo estructurado sobre financiación y un marco presupuestario integrado. Estos puntos requerirán un mayor desarrollo:

- a) La introducción gradual de la **presupuestación basada en los resultados (PBR)** en los últimos años, materializada en el 38 C/5, en el que el presupuesto de los cinco grandes programas se preparó mediante este enfoque desde su fase inicial. Además, la PBR ha ido perfeccionándose conforme se han intensificado los debates sobre la definición de los resultados esperados y los indicadores de resultados, así como al introducir en la preparación del 38 C/5 un cálculo presupuestario completo y realista de las actividades propuestas, utilizando una herramienta informática específica y reflejando tanto los recursos del programa ordinario como los extrapresupuestarios; la introducción de un diálogo estructurado sobre financiación y de un marco presupuestario integrado requerirá un esfuerzo especial para **definir claramente todo el programa** de la UNESCO, independientemente de las fuentes de financiación (contribuciones asignadas o voluntarias), con indicación de unos resultados, indicadores y metas claros;
- b) La **integración gradual de los recursos extrapresupuestarios** en la planificación del programa y presupuesto mediante la introducción del Programa Adicional Complementario (CAP), centrado en la financiación de determinados resultados esperados; todas las propuestas de proyectos extrapresupuestarios de la UNESCO están asociadas a un resultado del C/5. La “estrategia afinada de movilización de recursos”<sup>44</sup> de 2013 introdujo también unas nociones de importancia crucial: la prioridad de los ámbitos en que la UNESCO goza de liderazgo y la ventaja comparativa.

<sup>44</sup> 37 C/INF.28.

- c) La UNESCO ya tiene experiencia en la **proyección de metas para la movilización de recursos** para cada resultado esperado del C/5, que se presentan a título informativo como anexo del proyecto de estrategia de movilización de recursos para 2016-2017. Ello permitiría proyectar metas en niveles más generales.
- d) El **nuevo modelo de presentación de informes** aprobado por la Conferencia General en su 38ª reunión, que combina un informe sobre la ejecución (“informe sobre la ejecución del programa”, que se centra en los productos) y un informe sobre los resultados estratégicos (“informe estratégico sobre los resultados”), es en cierto modo similar al modelo de presentación de informes que se sigue actualmente en la OMS.
- e) La introducción en el pasado bienio de un **portal de transparencia ajustado a las normas de la IATI**, que puede adaptarse según proceda para que ofrezca mejor información sobre los flujos de recursos y los resultados.
- f) El principio de **recuperación de costos** requiere un examen más profundo y una aplicación más rigurosa en el contexto del marco presupuestario integrado, de modo que se realice un cálculo presupuestario completo de los proyectos financiados con recursos extrapresupuestarios y se haga un uso equilibrado de las contribuciones asignadas y las contribuciones voluntarias en cuanto a costos directos e indirectos.
- g) Las **relaciones con los donantes** están evolucionando progresivamente, haciéndose hincapié en unas alianzas plurianuales más estratégicas y ampliándose gradualmente la base de donantes. Esta evolución debe ser alentada, así como los esfuerzos por que las relaciones con los donantes no sean simplemente bilaterales, sino que abarquen más profundamente un abanico más amplio de asociados, intercalando reuniones con grupos de donantes y reuniones bilaterales, sin que ello impida el apoyo específico cuando sea coherente con las prioridades del programa o con otras que vayan surgiendo (como conflictos o desastres). El diálogo estructurado sobre financiación puede facilitar una mejora de la coordinación entre donantes, una mayor repercusión global y una concreción estratégica de las inversiones.
- h) También podría ser necesario examinar otros temas, como el “mecanismo del dólar constante” y el mercado de divisas.

22. Como primer paso, el Consejo Ejecutivo podría recomendar que se formulen propuestas concretas sobre un marco presupuestario integrado en su reunión de la primavera de 2016, en el contexto de las propuestas preliminares sobre el 39 C/5. Teniendo en cuenta las particularidades de la situación de la UNESCO, se sugiere un enfoque gradual para la introducción de un diálogo estructurado sobre financiación. El primer bienio (2018-2019) del próximo cuatrienio (2018-2021) podría centrarse en determinar claramente los elementos fundamentales de esa posible transición, que se plasmaría de manera más desarrollada durante el segundo bienio (2020-2021).

23. De forma paralela, la Secretaría propone que se refuercen las medidas para mejorar la transparencia sobre los flujos de recursos y las carencias de financiación. Es posible que se necesiten herramientas y enfoques más adecuados (movilización de recursos en función de las carencias de financiación, un portal de transparencia en el que se presenten los flujos de recursos, los avances y los éxitos, la elaboración de un índice de previsibilidad, etc.). Asimismo, en los informes anuales acerca del diálogo sobre financiación se analizarán las medidas que ya se están aplicando para diversificar la base de donantes, establecer alianzas plurianuales con los donantes, fortalecer la movilización de fondos poco condicionados y elaborar nuevos criterios para los

recursos básicos voluntarios; esta información podría integrarse en el informe anual sobre el plan de acción de la Directora General para mejorar la gestión de los fondos extrapresupuestarios que se presenta en cada reunión de otoño del Consejo Ejecutivo.

### **Decisión propuesta**

24. Habida cuenta de lo anterior, el Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Habiendo examinado el documento 199 EX/5 Parte II (F),
2. Toma nota de su contenido;
3. Pide a la Directora General que formule propuestas concretas sobre la posible presentación de un marco presupuestario integrado en el programa y presupuesto para 2018-2021 (39 C/5), teniendo en cuenta los debates del Consejo;
4. Pide también a la Directora General que, en ese contexto, haga recomendaciones acerca de la organización en su 201ª reunión de un diálogo estructurado sobre financiación, así como sobre las medidas prácticas necesarias para adaptar, según proceda, las herramientas y los enfoques correspondientes de la UNESCO;
5. Decide celebrar un diálogo estructurado sobre financiación en su 201ª reunión.



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

# Consejo Ejecutivo

199ª reunión

# 199 EX/5

## Parte II Corr.

París, 15 de marzo de 2016  
Original: inglés

Punto 5 del orden del día provisional

### APLICACIÓN DE LAS DECISIONES ADOPTADAS POR EL CONSEJO EJECUTIVO Y DE LAS RESOLUCIONES APROBADAS POR LA CONFERENCIA GENERAL EN SUS REUNIONES ANTERIORES

#### PARTE II

#### ASUNTOS RELATIVOS A LA GESTIÓN

#### CORRIGENDUM

En la página 51, el título del párrafo ii) debería rezar como sigue:

“Mejorar y afinar los procesos y las estrategias de movilización de recursos (1.283.000 dólares estadounidenses)”

En la página 55, el anexo i, “Results framework and costing”, debería ser el que se adjunta a continuación.



STRATEGIC RESULTS FRAMEWORK & COSTING									
STRATEGIC RESULTS	←	EXPECTED ACCOMPLISHMENTS PHASE I			EXPECTED ACCOMPLISHMENTS PHASE II (provisional)			COSTING PHASE I	COSTING PHASE II (provisional)
		Streamlined & re-aligned structures that are more effective and accountable		Financial Management & accountability strengthened	Leadership skills enhanced		Corporate services revisited & reconfigured		
		\$ 438,000	\$ 109,000					\$ 547,000	
Improved & sharpened resource mobilization processes and strategies;	←	Skills developed for all staff in the area of resource mobilization	Transparency Portal revised to reflect structured financing dialogue and review of reporting modalities	Constituency Relationship Management System (CRM) developed and implemented		Structured financing dialogue approach developed	Harmonized and simplified project/donor reporting		
		\$ 98,000	\$ 200,000	\$ 985,000				\$ 1,283,000	
Realigned programming in support of Agenda 2030	←	Director of Field Offices enabled to better position UNESCO in UNCT joint initiatives & enhanced programmatic contribution A2030	Communities of Practices and new knowledge-sharing tools developed and actively applied						
		\$ 547,000	\$ 438,000					\$ 985,000	
Sharpened delivery modalities and appropriate mechanisms/tools	←				Modalities for emergency transition contexts reviewed and adjusted	Strengthened operational response in humanitarian crises including through rapid temporary deployment	Review of implementation trends and issues in the field	Adapted tools and guidelines for the field	
									\$ 1,500,000
Improved operational modalities & streamlined work processes	←	Document and multimedia management optimized	Internal Tools for increased productivity developed and applied			Generic Job Profiles created for more efficient recruitment process			
		\$ 547,000	\$ 109,000					\$ 656,000	
Improved program/project management & Risk mitigation	←	Core UNESCO information systems to improve programme management and delivery redesigned & implemented	Business continuity and disaster recovery ensured	Programme cycle management strengthened, programming gender mainstreamed	Decentralized Evaluation network established and trained				
		\$ 3,414,000	\$ 383,000	\$ 449,000	\$ 200,000			\$ 4,446,000	
blue = KMI & IT Plan green = Training Plan									
<b>GRAND TOTAL</b>								\$ 7,917,000	\$ 1,500,000

CADRE DE RÉSULTATS ET ESTIMATION DES COÛTS

AXES D'ACTION STRATÉGIQUES	RÉSULTATS ESCOMPTÉS - PHASE I	RÉSULTATS ESCOMPTÉS - PHASE II (provisoire)	ÉVALUATION DES COÛTS - PHASE I	ÉVALUATION DES COÛTS - PHASE II (provisoire)
Rationalisation et réorganisation des structures afin d'en accroître l'efficacité et l'obligation redditionnelle	Renforcement de la gestion financière et de l'obligation redditionnelle	Amélioration des aptitudes à l'encadrement		
	\$ 438 000	\$ 109 000	\$	547 000
Amélioration et renforcement des processus et stratégies de mobilisation de ressources	Développement des compétences de l'ensemble du personnel affecté à la mobilisation de ressources	Remaniement du Portail de la transparence pour tenir compte du dialogue structuré sur le financement et de la révision des modalités d'établissement des rapports	Élaboration et mise en place d'un système de gestion des relations avec les partenaires	Harmonisation et simplification des rapports sur les projets/aux donateurs
	\$ 98 000	\$ 200 000	\$ 985 000	\$ 1 283 000
Réorientation de la programmation à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030	Formation des directeurs des unités hors Siège pour mieux positionner l'UNESCO dans les initiatives conjointes de l'UNCT ; renforcement des contributions programmatiques au Programme à l'horizon 2030	Mise en place de communautés de pratiques ; élaboration et application active de nouveaux outils de partage des connaissances		
	\$ 547 000	\$ 438 000		\$ 985 000
Définition plus précise des modalités d'exécution et des mécanismes/outils appropriés			Réexamen et ajustement des modalités pour les situations d'urgence/de transition	Renforcement des interventions lors de crises humanitaires, y compris au moyen d'un déploiement temporaire rapide
				Examen des tendances et difficultés de mise en œuvre sur le terrain
				Adaptation au terrain des outils et des directives
				\$ 1 500 000
Amélioration des modalités opérationnelles et organisation rationnelle des tâches	Optimisation de la gestion documentaire et multimédia	Élaboration et application d'outils internes pour accroître la productivité	Création de profils d'emploi types pour améliorer l'efficacité du processus de recrutement	
	\$ 547 000	\$ 109 000		\$ 656 000
Amélioration de la gestion des programmes/projets et atténuation des risques	Refonte et installation des principaux systèmes d'information de l'UNESCO pour améliorer la gestion et l'exécution du programme	Garantie de la continuité des opérations et de la reprise après sinistre	Renforcement de la gestion du cycle du programme ; intégration de la question de l'égalité des sexes dans la programmation	Mise en place et formation d'un réseau pour l'évaluation décentralisée
	\$ 3 414 000	\$ 383 000	\$ 449 000	\$ 200 000
				\$ 4 446 000
			GRAND TOTAL	\$ 7 917 000
				\$ 1 500 000
			PHASE I	PHASE II

bleu = Plan informatique - KMI  
vert = Plan de formation



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

## Consejo Ejecutivo

199ª reunión

# 199 EX/5 Parte III

PARÍS, 24 de febrero de 2016

Original: inglés

### Punto 5 del orden del día provisional

## INFORME DE LA DIRECTORA GENERAL SOBRE LA APLICACIÓN DE LAS DECISIONES ADOPTADAS POR EL CONSEJO EJECUTIVO Y DE LAS RESOLUCIONES APROBADAS POR LA CONFERENCIA GENERAL EN SUS REUNIONES ANTERIORES

### PARTE III

### ASUNTOS RELATIVOS A LOS RECURSOS HUMANOS

#### RESUMEN

El presente documento tiene por objeto informar a los miembros del Consejo Ejecutivo sobre los progresos realizados en la aplicación de las decisiones adoptadas por el Consejo Ejecutivo y de las resoluciones aprobadas por la Conferencia General en sus reuniones anteriores.

En la Parte III figura información sobre las siguientes asuntos relativos a los recursos humanos:

#### **A. Distribución geográfica y equilibrio entre hombres y mujeres en el personal de la Secretaría**

En cumplimiento de la resolución 37 C/74 y la decisión 197 EX/ 5 (V, A), la Directora General presenta una nota informativa sobre la situación de la distribución geográfica y el equilibrio entre hombres y mujeres en el personal de la Secretaría y un informe de situación sobre la consecución del equilibrio de entre hombres y mujeres en puestos de alto nivel.

**Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo:** decisión propuesta en el párrafo 22.

#### **B. Viabilidad de un nuevo régimen de seguro médico**

En la 191ª reunión, el Consejo Ejecutivo solicitó a la Directora General que realizara un estudio con miras a introducir un nuevo régimen de seguro médico, y que informara al respecto en la 194ª reunión. Dicho estudio se pospuso por considerarse más pertinente y eficaz realizarlo en el marco del estudio principal sobre el seguro médico en el régimen común de las Naciones Unidas e informar sobre la situación y/o las conclusiones en la reunión del Consejo Ejecutivo de la primavera de 2016.

**Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo:** decisión propuesta en el párrafo 16.

#### **C. Informe anual (2015) de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI): informe de la Directora General**



transmitirá a los órganos de gobierno de las otras organizaciones a través de sus responsables ejecutivos».

En la decisión 114 EX/ 8.5, el Consejo Ejecutivo aprobó la propuesta de la Directora General de presentar todos los futuros informes anuales de la CAPI al Consejo Ejecutivo en la reunión de primavera, después de la publicación del informe, que fue posteriormente refrendada por la Conferencia General en la resolución 22 C/37.

Además, en la resolución 38 C/88, la Conferencia General invitó a la Directora General a informar al Consejo Ejecutivo de las medidas adoptadas, bien por la Asamblea General o bien por la CAPI antes de la 39ª reunión de la Conferencia.

En este documento se presenta el informe anual de la CAPI de 2015 al Consejo Ejecutivo para su información y se describen las medidas que afectan a las condiciones de servicio del personal de la UNESCO que se aplicaron después de las recomendaciones/decisiones de la CAPI o de las decisiones adoptadas por la Asamblea General en su resolución 70/244 de diciembre de 2015.

**Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo:** decisión propuesta en el párrafo 24.

**D. Propuestas preliminares de una Estrategia de gestión de recursos humanos para 2017-2022**

En cumplimiento de la decisión 196 EX/23 (III), la Directora General presenta propuestas preliminares de la Estrategia de gestión de recursos humanos para 2017-2022.

**Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo:** decisión propuesta en el párrafo 33.



## ÍNDICE

Página

<b>A. Distribución geográfica y equilibrio entre hombres y mujeres en el personal de la Secretaría .....</b>	<b>5</b>
<b>B. Viabilidad de un nuevo régimen de seguro médico .....</b>	<b>25</b>
<b>C. Informe anual (2015) de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI): Informe de la Directora General .....</b>	<b>30</b>
<b>D. Propuestas preliminares para una Estrategia de gestión de recursos humanos para 2017-2022 .....</b>	<b>57</b>

## A. Distribución geográfica y equilibrio entre hombres y mujeres en el personal de la Secretaría

### Sección I: Distribución geográfica del personal

1. En cumplimiento de la resolución 37 C/74 y de la decisión 197 EX/5 (V, A), la Directora General presenta al Consejo Ejecutivo una nota informativa sobre la situación de la distribución geográfica del personal de la Secretaría.

2. La distribución geográfica se aplica a los funcionarios internacionales del cuadro orgánico que ocupan puestos sujetos a distribución geográfica. Los puestos sujetos a distribución geográfica son los puestos de plantilla financiados con cargo al programa ordinario de la UNESCO, excepto puestos de carácter lingüístico (véase la [Nota sobre el cálculo de los cupos geográficos](#)).

#### **Situación general para el período de enero de 2015 a enero de 2016**

3. A enero de 2016, la UNESCO cuenta con 195 Estados miembros, de los cuales 153 (el 78 %) están representados en la Secretaría.

4. En su 38ª reunión<sup>1</sup>, la Conferencia General aprobó una escala revisada de contribuciones asignadas para 2016-2017, basada en la escala revisada de contribuciones aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su 70ª reunión. Los cupos de 23 Estados miembros se ajustaron en consecuencia en enero de 2016; la mayoría no sufrió ningún efecto sobre su situación geográfica, salvo cinco Estados miembros, que cambiaron de situación: dos pasaron a tener una representación superior a la normal, uno pasó a tener una representación normal y dos pasaron a tener una representación inferior a la normal. Los Estados miembros interesados fueron informados en consecuencia.

5. El Cuadro 1 muestra que 64 (33 %) Estados miembros tienen una representación normal, 17 (8 %) tienen una representación superior a la normal, 72 (37 %) tienen una representación inferior a la normal y 42 (22 %) no están representados. En el Anexo I se proporciona información detallada por país. Entre enero de 2015 y enero de 2016, el número total de Estados miembros representados se ha mantenido estable (153), en un 78 %. Los países con una representación normal disminuyeron en 6, pasando de 70 a 64; los países con representación superior a la normal disminuyeron de 18 a 17, mientras que los países con representación inferior a la normal aumentaron de 65 a 72. El número de países sin representación permaneció igual, en 42 (22 %).

**Cuadro 1:**

#### **Situación de la representación geográfica a enero de 2016**

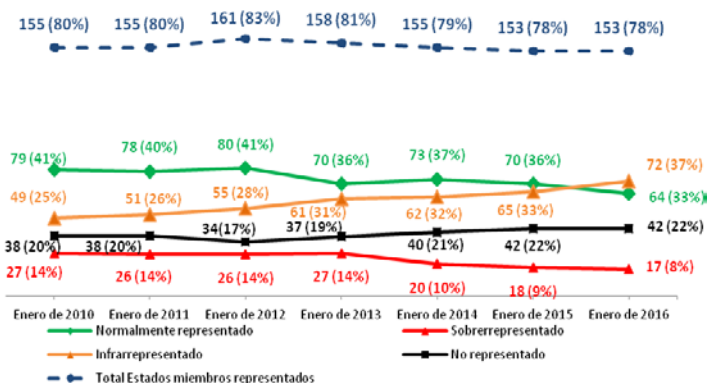
Situación de la representación	Número de Estados miembros Enero de 2016
Representación normal	64 (33 %)
Representación superior a la normal	17 (8 %)
Representación inferior a la normal	72 (37 %)
<b>Total número de Estados miembros representados</b>	<b>153 (78 %)</b>
No representados	42 (22 %)
<b>Total número de Estados miembros</b>	<b>195</b>

<sup>1</sup> Resolución 38 C/83.

### **Avances en la consecución del objetivo del 85 % de Estados miembros representados - Evolución entre enero de 2010 y enero de 2016**

6. La Estrategia de recursos humanos (2011-2016) establece un objetivo del 85 % de Estados miembros representados en 2016. Entre 2010 y 2012, se observó una evolución y el nivel de representación aumentó hasta el 83 %, desde el 80 %. A partir de 2012, el bajo nivel de contrataciones externas debido a las limitaciones financieras, combinado con ceses de personal en puestos sujetos a distribución geográfica (de los que el 24 % fueron ceses en el servicio por consentimiento mutuo), dieron lugar a una disminución de los países representados hasta el 79 % a finales de 2013. En 2014-15, el número de países representados se ha mantenido estable (153; 78 %).

**Cuadro 2**  
Situación de la distribución geográfica  
(enero de 2010 a enero de 2016)



7. Las proyecciones para abril de 2016 muestran una marcada mejoría: se espera la representación de más del 80 % de los Estados Miembros, gracias a la contratación de jóvenes profesionales de países no representados. También se prevé un aumento del número de países que tienen una representación normal, de 64 en enero de 2016 a más de 70 en abril de 2016, con el reclutamiento de jóvenes profesionales de países con representación inferior a la normal.

### **El Programa de Jóvenes Profesionales y otras medidas para mejorar la distribución geográfica**

8. El Programa de Jóvenes Profesionales es uno de los mecanismos más eficaces para mejorar la representación geográfica de los Estados Miembros. Funcionó durante muchos años en la UNESCO pero se suspendió en 2012 debido a la situación presupuestaria y a la falta de puestos disponibles. Se reactivó en 2015, reservándose 14 puestos sujetos a distribución geográfica (P-1/P-2) para candidatos de países no representados y con representación inferior a la normal. Tras una llamada a candidaturas para las comisiones nacionales de cooperación con la UNESCO, y un proceso de selección dirigido por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos con los sectores/oficinas receptores, se seleccionaron 14 candidatos para el Programa, de los cuales 5 procedían de países no representados y 9 procedían de países con representación inferior a la normal, distribuidos entre los seis grupos regionales. De los 14 candidatos, 9 eran mujeres y 5 eran hombres. Los jóvenes profesionales fueron asignados en su mayoría a los sectores del programa.

9. En 2015 se adoptaron otras iniciativas para ampliar la reserva de posibles candidatos de países no representados y con representación inferior a la normal para contrataciones externas, tales como planes de pasantías patrocinadas (República Popular China y Singapur), misiones de

divulgación<sup>2</sup> y ferias de empleos<sup>3</sup> Asimismo se celebraron reuniones especiales de información con determinadas comisiones nacionales y delegaciones permanentes sobre las mejores modalidades para reunir y presentar las candidaturas idóneas. Los anuncios de vacantes de la UNESCO se publican igualmente en el régimen común de las Naciones Unidas.

10. La reciente modificación por parte de la Conferencia General del artículo 4.4 del Reglamento del personal sobre la publicidad de los puestos en general también respaldará la mejora de la distribución geográfica, ya que permite que los candidatos externos accedan a todos los puestos publicitados en la Secretaría a la vez que el personal en activo (antes de este cambio, los puestos distintos del de Director se anunciaban primero internamente).

11. El Plan de Acción para mejorar la distribución geográfica en la Secretaría finalizará en 2016. En el curso de ese año, la Secretaría lo examinará y propondrá medidas concretas para mejorar la distribución geográfica en la Secretaría en los años venideros, especialmente estrategias de divulgación para atraer candidatos de países no representados y con representación inferior a la normal.

### Distribución geográfica por grupo regional

12. El principio de los cupos individuales para cada Estado Miembro es el único criterio oficial de la Organización. La presentación de la situación por grupo regional es una práctica habitual en este informe y tiene fines puramente indicativos. El índice para los grupos regionales se calcula añadiendo el valor de los límites mínimo y máximo del abanico definido para cada Estado Miembro del grupo regional.

13. Como se muestra en el Cuadro 3, los Grupos II, III, IV y V a) están por debajo del límite mínimo establecido. El Grupo V b) no cambió, mientras que el Grupo I disminuyó en 11 unidades, manteniéndose dentro del límite.

**Cuadro 3**

#### Evolución de la distribución geográfica por grupo regional desde enero de 2015

Grupos regionales*	Índice enero de 2016		Enero de 2015	Enero de 2016	Variación desde enero de 2015	Situación enero 2016
	Mínimo	Máximo				
Grupo I	170	285	231 (38 %)	220 (37 %)	-11	Dentro del índice
Grupo II	62	114	57 (9 %)	54 (9 %)	-3	Por debajo del índice mínimo
Grupo III	83	157	59 (10 %)	58 (10 %)	-1	Por debajo del índice mínimo
Grupo IV	156	277	118 (19 %)	115 (20 %)	-3	Por debajo del índice mínimo
Grupo V(a)	97	191	95 (16 %)	92 (16 %)	-3	Por debajo del índice mínimo
Grupo V(b)	46	82	48 (8 %)	47 (8 %)	-1	Dentro del índice
<b>Total</b>			<b>608</b>	<b>586</b>	<b>-22</b>	

(\*) **Grupos electorales:** Grupo I: Europa y Norteamérica; Grupo II: Europa Oriental; Grupo III: GRULAC; Grupo IV: ASPAC; Grupo V(a): África y Grupo V(b): Estados Árabes

14. En el Cuadro 4 se muestra que los países no representados y con representación inferior a la normal se encuentran en todos los grupos regionales, aun en aquellos que están dentro del índice. El Grupo IV tiene el número más elevado de Estados Miembros no representados y con representación inferior a la normal (30), seguido de cerca por el Grupo V a), con 26, y el Grupo III, con 22. El Grupo II cuenta con 13 Estados Miembros no representados o con representación inferior a la normal, y los Grupos I y V b) con 11 y 12, respectivamente. Se espera que el número de países no representados y con representación inferior a la normal, en total y por grupo regional, disminuya con la contratación de los 14 jóvenes profesionales en 2016 (párrafos 7 y 8 *supra*).

<sup>2</sup> Sobre todo para la República Popular de China.

<sup>3</sup> Suiza, ENA (Programa de estudiantes internacionales).

**Cuadro 4**

**Número de Estados Miembros no representados y con representación inferior a la normal dentro de cada grupo regional**

Grupos regionales*	Total Estados miembros	Número y % de Estados Miembros con representación inferior a la normal y no representados
Grupo I	27	11 (41 %)
Grupo II	25	13 (52 %)
Grupo III	33	22 (67 %)
Grupo IV	44	30 (68 %)
Grupo V(a)	47	26 (55 %)
Grupo V(b)	19	12 (63 %)
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>114 (58 %)</b>

### Representación en el nivel de director y categorías superiores por grupos regionales

15. El número de directores en puestos sujetos a distribución geográfica aumentó de 57 a 58 (+1) entre enero de 2015 y enero de 2016. Durante dicho período, los Grupos III y V b) el número de directores aumentó en 2 y en el Grupo I en 1; por el contrario, en el Grupo V a) se redujo en 3 y en el Grupo II se redujo en 1. El número de directores se mantuvo estable en el Grupo IV.

**Cuadro 5**

**Distribución geográfica por grupo regional (\*) de los funcionarios del nivel de Director y categorías superiores**

Grupos regionales	Enero de 2015		Enero de 2016		Variación desde 1 de enero de 2015
	Directores y categorías superiores	%	Directores y categorías superiores	%	
Grupo I	24	42 %	25	43 %	1
Grupo II	3	5 %	2	3 %	-1
Grupo III	7	12 %	9	16 %	2
Grupo IV	9	16 %	9	16 %	0
Grupo V(a)	10	18 %	7	12 %	-3
Grupo V(b)	4	7 %	6	10 %	2
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100 %</b>	<b>58</b>	<b>100 %</b>	<b>1</b>

(\*) Grupos electorales: Grupo I: Europa y Norteamérica; Grupo II: Europa Oriental; Grupo III: GRULAC; Grupo IV: ASPAC; Grupo V(a): África y Grupo V(b): Estados Árabes.

## Sección II: El equilibrio entre hombres y mujeres en el personal

16. En esta parte del informe se presenta información actualizada sobre el equilibrio entre hombres y mujeres en el personal de la Secretaría, y sobre la evolución del [Plan de Acción para la paridad entre hombres y mujeres](#)<sup>4</sup> de la UNESCO cuyo objetivo es llegar a una representación de 50 % de mujeres en los niveles directivos superiores (D-1 y categorías superiores) a más tardar en 2015.

17. El número de funcionarios considerado en este informe es superior al del informe sobre distribución geográfica debido a que los datos sobre el equilibrio entre los sexos toman en consideración a todos los funcionarios con contratos de plazo fijo, con independencia de su fuente de financiación, mientras que los datos sobre la distribución geográfica se circunscriben a los puestos sujetos a distribución geográfica, que se financian con cargo al presupuesto ordinario. Por lo tanto, en los datos sobre la distribución por sexos de los titulares de puestos de director se incluyen los puestos financiados mediante fondos extrapresupuestarios, por ejemplo en los institutos de categoría 1.

### Informes de situación realizados en el equilibrio entre hombres y mujeres en el nivel de director y categorías superiores

18. Desde enero de 2015 se han alcanzado progresos importantes en la representación de las mujeres en los altos puestos directivos, con un aumento del 8 % en el porcentaje de directoras (del 36 % al 44 % en enero de 2016, cerca del objetivo del 50 %. Ello se debe principalmente a la contratación de directoras nuevas, mientras que el número de directores siguió disminuyendo debido a las jubilaciones.

**Cuadro 6**

**Situación del equilibrio entre hombres y mujeres en el nivel de director por grado de enero de 2015 a enero de 2016 (Programa ordinario y fondos extrapresupuestarios)**

	Enero. 2015					Enero. 2016					Diferencia % M
	M	% M	H	% H	Total	M	% M	H	% H	Total	
DDG	-	-	1	100 %	1	-	-	1	100 %	1	-
ADG	3	43 %	4	57 %	7	2	33 %	4	67 %	6	-10 %
D-2	9	53 %	8	47 %	17	12	67 %	6	33 %	18	+14 %
D-1	13	30 %	31	70 %	44	17	38 %	28	62 %	45	+8 %
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>36 %</b>	<b>44</b>	<b>64 %</b>	<b>69</b>	<b>31</b>	<b>44 %</b>	<b>39</b>	<b>56 %</b>	<b>70</b>	<b>+8 %</b>

### Equilibrio entre hombres y mujeres en el Cuadro Orgánico y categorías superiores

19. A enero de 2016, el personal femenino representa una ligera mayoría (51 %) en el personal del Cuadro Orgánico y de categorías superiores (P/D), así como en el Cuadro Orgánico de la UNESCO (P). La representación de las mujeres es particularmente alta en los niveles más bajos, con el 62 % en el nivel P-1/P-2 y el 52 % en el nivel P-3. En los niveles P-4 y P-5 las mujeres representan el 48 y el 36 %, respectivamente

<sup>4</sup> En 179 EX/5 Parte I (VI).

**Cuadro 7**

**Situación del equilibrio entre hombres y mujeres en el Cuadro Orgánico  
y categorías superiores por grado  
Programa ordinario y fondos extrapresupuestarios (enero de 2015 - enero de 2016)**

	Enero de 2015					Enero de 2016					Diferencia % M
	M	% M	H	% H	Total	M	% M	H	% H	Total	
DDG	-	-	1	100 %	1	-	-	1	100 %	1	0 %
ADG	3	43 %	4	57 %	7	2	33 %	4	67 %	6	-10 %
D-2	9	53 %	8	47 %	17	12	67 %	6	33 %	18	14 %
D-1	13	30 %	31	70 %	44	17	38 %	28	62 %	45	8 %
<b>Total D</b>	<b>25</b>	<b>36 %</b>	<b>44</b>	<b>64 %</b>	<b>69</b>	<b>31</b>	<b>44 %</b>	<b>39</b>	<b>56 %</b>	<b>70</b>	<b>8 %</b>
P-5	47	35 %	87	65 %	134	44	36 %	79	64 %	123	1 %
P-4	105	46 %	124	54 %	229	113	48 %	122	52 %	235	2 %
P-3	164	52 %	149	48 %	313	166	52 %	153	48 %	319	0 %
P-2/P-1	130	60 %	87	40 %	217	137	62 %	85	38 %	222	2 %
<b>Total P</b>	<b>446</b>	<b>50 %</b>	<b>447</b>	<b>50 %</b>	<b>893</b>	<b>460</b>	<b>51 %</b>	<b>439</b>	<b>49 %</b>	<b>899</b>	<b>1 %</b>
<b>Total D/p</b>	<b>471</b>	<b>49 %</b>	<b>491</b>	<b>51 %</b>	<b>962</b>	<b>491</b>	<b>51 %</b>	<b>478</b>	<b>49 %</b>	<b>969</b>	<b>2 %</b>

**CONCLUSIÓN**

20. En total están representados en la Secretaría 153 Estados Miembros (el 78 % de todos los Estados Miembros). Si bien este sigue siendo un nivel elevado de representación, desde enero de 2012 se ha asistido a una tendencia a la baja, principalmente como resultado del alto número de ceses en el servicio (jubilaciones, ceses en el servicio por consentimiento mutuo) y un escaso número de contrataciones externas. Es preciso emprender esfuerzos sostenidos para contratar a candidatos de países no representados o con representación inferior a la normal para avanzar hacia el objetivo del 85 %. En este sentido, la contratación de 14 jóvenes profesionales a principios de 2016 contribuirá a mejorar la distribución geográfica del personal, y a incrementar el número de Estados miembros no representados o con representación inferior a la normal. En 2016 también se elaborará un nuevo plan de acción para mejorar la distribución geográfica.

21. A enero de 2016 el personal femenino representa una ligera mayoría en el personal del Cuadro Orgánico y de categorías superiores (P/D) (51 %). Se han registrado avances considerables en los puestos de alto nivel, con un 44 % de directoras en enero de 2016 frente al 36 % que había a principios de 2015 (22 % en 2010). La jubilación de seis directores para fines de 2016 podría brindar la oportunidad de seguir mejorando el equilibrio entre hombres y mujeres, al tiempo que se seguirá persiguiendo la meta de la paridad. En estrecha cooperación con la División de Igualdad entre Hombres y Mujeres se elaborará un nuevo plan de acción para dar seguimiento al actual 2008-2015.

**Proyecto de decisión**

22. El Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Recordando su decisión 197 EX/5 (V, A),
2. Toma nota de la información facilitada por la Directora General sobre la situación de la distribución geográfica y el equilibrio entre hombres y mujeres en el personal a enero de 2016;

3. Invita a la Directora General a presentar al Consejo Ejecutivo un informe completo sobre la situación de la distribución geográfica del personal de la Secretaría y sobre la consecución del equilibrio entre hombres y mujeres en puestos de alto nivel en su 201ª reunión;
4. Invita a la Directora General a presentar un informe completo sobre la distribución geográfica y el equilibrio entre hombres y mujeres en el personal de la Secretaría a la Conferencia General en su 39ª reunión, junto con las medidas correctivas adoptadas para superar el desequilibrio.



## ANNEX I

**GEOGRAPHICAL DISTRIBUTION BY MEMBER STATES AND BY GRADE  
(JANUARY 2016)**

	Member States	Sigle	DDG	ADG	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Max.	Min.	Situation
1	Afghanistan	AFG	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	4	2	=
2	Albania	ALB	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	4	2	=
3	Algeria	DZA	0	0	0	0	1	1	0	3	0	5	4	3	+
4	Andorra	AND	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
5	Angola	AGO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
6	Antigua and Barbuda	ATG	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	2	-
7	Argentina	ARG	0	0	0	0	2	1	0	1	0	4	7	4	=
8	Armenia	ARM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
9	Australia	AUS	0	0	1	1	0	2	2	1	0	7	11	7	=
10	Austria	AUT	0	0	0	0	1	2	0	1	0	4	6	4	=
11	Azerbaijan	AZE	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
12	Bahamas	BHS	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
13	Bahrain	BHR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
14	Bangladesh	BGD	0	0	0	0	0	0	2	1	0	3	5	3	=
15	Barbados	BRB	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
16	Belarus	BLR	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	2	-
17	Belgium	BEL	0	0	1	0	3	1	3	0	0	8	6	4	+
18	Belize	BLZ	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	2	-
19	Benin	BEN	0	0	0	0	0	1	1	2	0	4	4	2	=
20	Bhutan	BTN	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
21	Bolivia (Plurinational State of)	BOL	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
22	Bosnia and Herzegovina	BIH	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
23	Botswana	BWA	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
24	Brazil	BRA	0	0	0	2	0	1	2	0	0	5	17	10	-
25	Brunei Darussalam	BRN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
26	Bulgaria	BGR	0	0	0	0	2	2	2	1	0	7	4	2	+
27	Burkina Faso	BFA	0	0	0	1	2	0	1	0	0	4	4	2	=
28	Burundi	BDI	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
29	Cabo Verde	CPV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
30	Cambodia	KHM	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	4	2	=
31	Cameroon	CMR	0	0	0	0	1	3	2	1	0	7	4	2	+
32	Canada	CAN	0	0	0	1	2	5	2	4	0	14	13	8	+
33	Central African Republic	CAF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
34	Chad	TCD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
35	Chile	CHL	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	5	3	-
36	China	CHN	0	1	0	1	3	3	1	2	0	11	39	23	-
37	Colombia	COL	0	0	0	0	0	2	1	1	0	4	5	3	=
38	Comoros	COM	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	2	-
39	Congo	COG	0	0	0	1	0	1	2	0	0	4	4	2	=
40	Cook Islands	COK	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
41	Costa Rica	CRI	0	0	1	0	1	1	0	0	0	3	4	2	=
42	Côte d'Ivoire	CIV	0	0	0	0	0	1	1	1	0	3	4	2	=
43	Croatia	HRV	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3	4	2	=
44	Cuba	CUB	0	0	0	0	1	2	0	1	0	4	4	2	=
45	Cyprus	CYP	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	4	2	=
46	Czech Republic	CZE	0	0	0	0	1	0	1	1	0	3	5	3	=

	Member States	Sigle	DDG	ADG	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Max.	Min.	Situation
47	Democratic People's Republic of Korea	PRK	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	4	2	=
48	Democratic Republic of the Congo	COD	0	0	0	0	0	1	1	1	0	3	4	2	=
49	Denmark	DNK	0	0	0	1	4	3	0	0	0	8	5	3	+
50	Djibouti	DJI	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	4	2	=
51	Dominica	DMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
52	Dominican Republic	DOM	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	2	-
53	Ecuador	ECU	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	4	2	=
54	Egypt	EGY	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	5	3	-
55	El Salvador	SLV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
56	Equatorial Guinea	GNQ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
57	Eritrea	ERI	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
58	Estonia	EST	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	2	-
59	Ethiopia	ETH	1	0	0	0	0	1	2	1	0	5	4	3	+
60	Fiji	FJI	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
61	Finland	FIN	0	0	0	0	1	2	0	0	0	3	5	3	=
62	France	FRA	0	1	0	4	7	11	16	6	0	45	20	12	+
63	Gabon	GAB	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	2	-
64	Gambia	GMB	0	0	1	0	2	0	0	1	0	4	4	2	=
65	Georgia	GEO	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
66	Germany	DEU	0	0	2	1	4	7	7	1	0	22	25	15	=
67	Ghana	GHA	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	4	2	=
68	Greece	GRC	0	0	0	0	0	0	3	2	0	5	5	3	=
69	Grenada	GRD	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
70	Guatemala	GTM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
71	Guinea	GIN	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
72	Guinea-Bissau	GNB	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
73	Guyana	GUY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
74	Haiti	HTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
75	Honduras	HND	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	4	2	=
76	Hungary	HUN	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	4	2	=
77	Iceland	ISL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
78	India	IND	0	0	0	1	2	5	0	1	0	9	15	9	=
79	Indonesia	IDN	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	7	4	-
80	Iran (Islamic Republic of)	IRN	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	6	3	-
81	Iraq	IRQ	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	3	-
82	Ireland	IRL	0	0	0	0	3	0	2	0	0	5	5	3	=
83	Israel	ISR	0	0	0	0	0	2	1	0	0	3	5	3	=
84	Italy	ITA	0	0	0	3	5	7	5	1	0	21	16	10	+
85	Jamaica	JAM	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	4	2	=
86	Japan	JPN	0	0	0	1	4	9	17	1	0	32	35	21	=
87	Jordan	JOR	0	1	0	1	0	1	0	1	0	4	4	2	=
88	Kazakhstan	KAZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	O
89	Kenya	KEN	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
90	Kiribati	KIR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
91	Kuwait	KWT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	O
92	Kyrgyzstan	KGZ	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
93	Lao People's Democratic Republic	LAO	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	4	2	=
94	Latvia	LVA	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	4	2	=
95	Lebanon	LBN	0	0	0	0	2	3	0	0	0	5	4	2	+
96	Lesotho	LSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O

97	Liberia	LBR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
98	Libya	LBY	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	2	-
99	Lithuania	LTU	0	0	0	0	0	1	1	1	0	3	4	=
100	Luxembourg	LUX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
101	Madagascar	MDG	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	4	=
102	Malawi	MWI	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	-
103	Malaysia	MYS	0	0	0	0	0	1	2	0	0	3	5	=
104	Maldives	MDV	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	-
105	Mali	MLI	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	4	=
106	Malta	MLT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
107	Marshall Islands	MHL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
108	Mauritania	MRT	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4	-
109	Mauritius	MUS	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3	4	=
110	Mexico	MEX	0	0	0	2	2	0	3	2	0	9	9	=
111	Micronesia (Federated States of)	FSM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
112	Monaco	MCO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
113	Mongolia	MNG	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	4	=
114	Montenegro	MNE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
115	Morocco	MAR	0	0	0	0	0	4	3	1	0	8	4	+
116	Mozambique	MOZ	0	0	0	2	2	0	0	0	0	4	4	=
117	Myanmar	MMR	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	-
118	Namibia	NAM	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	-
119	Nauru	NRU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
120	Nepal	NPL	0	0	0	0	0	2	2	1	0	5	4	+
121	Netherlands	NLD	0	0	0	3	1	2	2	1	0	9	8	+
122	New Zealand	NZL	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	4	-
123	Nicaragua	NIC	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	4	=
124	Niger	NER	0	0	0	0	2	0	1	1	0	4	4	=
125	Nigeria	NGA	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	6	-
126	Niue	NIU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
127	Norway	NOR	0	0	0	1	0	3	1	0	0	5	6	=
128	Oman	OMN	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	4	-
129	Pakistan	PAK	0	0	0	0	0	2	1	1	0	4	5	=
130	Palau	PLW	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
131	Palestine	PSE	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	-
132	Panama	PAN	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	-
133	Papua New Guinea	PNG	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	-
134	Paraguay	PRY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
135	Peru	PER	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	4	-
136	Philippines	PHL	0	0	0	0	1	1	0	2	0	4	5	=
137	Poland	POL	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	7	-
138	Portugal	PRT	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	5	-
139	Qatar	QAT	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	-
140	Republic of Korea	KOR	0	0	1	1	0	1	4	3	0	10	10	=
141	Republic of Moldova	MDA	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	4	=
142	Romania	ROU	0	0	0	0	0	2	3	1	0	6	4	+
143	Russian Federation	RUS	0	1	0	0	2	2	1	1	0	7	14	-
144	Rwanda	RWA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
145	Saint Kitts and Nevis	KNA	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	4	=
146	Saint Lucia	LCA	0	0	0	1	0	0	0	2	0	3	4	=
147	Saint Vincent and the Grenadines	VCT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
148	Samoa	WSM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
149	San Marino	SMR	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	-

150	Sao Tome and Principe	STP	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	2	-
151	Saudi Arabia	SAU	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	7	4	-
152	Senegal	SEN	0	0	0	0	1	1	2	2	0	6	4	2	+
153	Serbia	SRB	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
154	Seychelles	SYC	0	0	0	0	0	2	1	0	0	3	4	2	=
155	Sierra Leone	SLE	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
156	Singapore	SGP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	O
157	Slovakia	SVK	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
158	Slovenia	SVN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
159	Solomon Islands	SLB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
160	Somalia	SOM	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
161	South Africa	ZAF	0	0	1	0	0	1	2	1	0	5	5	3	=
162	South Sudan	SSD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
163	Spain	ESP	0	0	0	0	6	4	2	1	0	13	12	7	+
164	Sri Lanka	LKA	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	2	-
165	Sudan	SDN	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	2	-
166	Suriname	SUR	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4	2	-
167	Swaziland	SWZ	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
168	Sweden	SWE	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	7	4	-
169	Switzerland	CHE	0	1	0	0	0	1	1	0	0	3	7	4	-
170	Syrian Arab Republic	SYR	0	0	0	0	2	0	1	0	0	3	4	2	=
171	Tajikistan	TJK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
172	Thailand	THA	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	5	3	-
173	The former Yugoslav Republic of Macedonia	MKD	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	4	2	=
174	Timor-Leste	TLS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
175	Togo	TGO	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	4	2	=
176	Tonga	TON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
177	Trinidad and Tobago	TTO	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
178	Tunisia	TUN	0	0	1	0	1	0	6	1	0	9	4	2	+
179	Turkey	TUR	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	7	4	-
180	Turkmenistan	TKM	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
181	Tuvalu	TUV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
182	Uganda	UGA	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	4	2	=
183	Ukraine	UKR	0	0	0	0	0	0	2	1	0	3	4	3	=
184	United Arab Emirates	ARE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	3	O
185	United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	GBR	0	0	3	0	6	1	5	1	1	17	18	11	=
186	United Republic of Tanzania	TZA	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
187	United States of America	USA	0	0	0	2	4	8	9	2	0	25	76	46	-
188	Uruguay	URY	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
189	Uzbekistan	UZB	0	0	0	0	0	2	1	0	0	3	4	2	=
190	Vanuatu	VUT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
191	Venezuela (Bolivarian Republic of)	VEN	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	6	3	-
192	Viet Nam	VNM	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	4	3	-
193	Yemen	YEM	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	4	2	=
194	Zambia	ZMB	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
195	Zimbabwe	ZWE	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	4	2	=
	<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>37</b>	<b>104</b>	<b>156</b>	<b>181</b>	<b>86</b>	<b>1</b>	<b>586</b>			

## ANNEX II

<b><u>Over-represented</u></b>		<b><u>In Balance</u></b>		<b><u>Under-represented</u></b>		<b><u>Non-represented</u></b>	
Group I	Belgium Canada Denmark France Italy Netherlands Spain	Group I	Austria Cyprus Finland Germany Greece Ireland Israel Norway	Group I	Andorra Portugal San Marino Sweden Switzerland Turkey United States of America	Group I	Iceland Luxembourg Malta Monaco
	Group II		Bulgaria Romania		United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland		Azerbaijan
Group IV	Nepal	Group II	Albania Croatia Czech Republic Hungary Latvia	Group II	Belarus Bosnia and Herzegovina Estonia Georgia Poland Russian Federation	Group III	Dominica El Salvador Guatemala Guyana Haiti Paraguay Saint Vincent and the Grenadines
Group Va	Cameroon Ethiopia Senegal		Lithuania Republic of Moldova		Serbia Slovakia		Group IV
Group Vb	Algeria Lebanon Morocco Tunisia	Group III	The former Yugoslav Republic of Macedonia Ukraine Uzbekistan	Group III	Antigua and Barbuda Bahamas Barbados Belize Bolivia (Plurinational State of) Brazil Chile Dominican Republic Grenada Panama Peru Suriname Trinidad and Tobago Uruguay Venezuela (Bolivarian Republic of)	Group Va	
	Group IV		Argentina Colombia Costa Rica Cuba Ecuador Honduras Jamaica Mexico Nicaragua Saint Kitts and Nevis Saint Lucia		Afghanistan Australia Bangladesh Cambodia Democratic People's Republic of Korea India Japan Lao People's Democratic Republic Malaysia Mongolia Pakistan Philippines Republic of Korea		Group IV
Group Va		Benin Burkina Faso Congo Côte d'Ivoire Democratic Republic of the Congo Djibouti	Group Va	Botswana Burundi Comoros			

<u>Over-represented</u>	<u>In Balance</u>		<u>Under-represented</u>	<u>Non-represented</u>	
		Gambia Ghana Madagascar Mali Mauritius Mozambique Niger Seychelles South Africa Togo Uganda Zimbabwe		Eritrea Gabon Guinea Guinea-Bissau Kenya Malawi Namibia Nigeria Sao Tome and Principe Sierra Leone Somalia Swaziland United Republic of Tanzania Zambia	
	Group Vb	Jordan Syrian Arab Republic Yemen		Egypt Iraq Libya Mauritania Oman Palestine Qatar Saudi Arabia Sudan	
			Group Vb		
<b>17</b>		<b>64</b>		<b>72</b>	<b>42</b>

**Total: 195**

## ANNEXE I

**RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE PAR ÉTAT MEMBRE ET PAR CLASSE  
(JANVIER 2016)**

	États membres	Sigle	DDG	ADG	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Max.	Min.	Situation
1	Afghanistan	AFG	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	4	2	=
2	Albanie	ALB	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	4	2	=
3	Algérie	DZA	0	0	0	0	1	1	0	3	0	5	4	3	+
4	Andorre	AND	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
5	Angola	AGO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
6	Antigua-et-Barbuda	ATG	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	2	-
7	Argentine	ARG	0	0	0	0	2	1	0	1	0	4	7	4	=
8	Arménie	ARM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
9	Australie	AUS	0	0	1	1	0	2	2	1	0	7	11	7	=
10	Autriche	AUT	0	0	0	0	1	2	0	1	0	4	6	4	=
11	Azerbaïdjan	AZE	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
12	Bahamas	BHS	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
13	Bahreïn	BHR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
14	Bangladesh	BGD	0	0	0	0	0	0	2	1	0	3	5	3	=
15	Barbade	BRB	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
16	Bélarus	BLR	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	2	-
17	Belgique	BEL	0	0	1	0	3	1	3	0	0	8	6	4	+
18	Belize	BLZ	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	2	-
19	Bénin	BEN	0	0	0	0	0	1	1	2	0	4	4	2	=
20	Bhoutan	BTN	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
21	Bolivie (État plurinational de)	BOL	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
22	Bosnie-Herzégovine	BIH	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
23	Botswana	BWA	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
24	Brésil	BRA	0	0	0	2	0	1	2	0	0	5	17	10	-
25	Brunéi Darussalam	BRN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
26	Bulgarie	BGR	0	0	0	0	2	2	2	1	0	7	4	2	+
27	Burkina Faso	BFA	0	0	0	1	2	0	1	0	0	4	4	2	=
28	Burundi	BDI	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
29	Cabo Verde	CPV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
30	Cambodge	KHM	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	4	2	=
31	Cameroun	CMR	0	0	0	0	1	3	2	1	0	7	4	2	+
32	Canada	CAN	0	0	0	1	2	5	2	4	0	14	13	8	+
33	République centrafricaine	CAF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
34	Tchad	TCD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
35	Chili	CHL	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	5	3	-
36	Chine	CHN	0	1	0	1	3	3	1	2	0	11	39	23	-
37	Colombie	COL	0	0	0	0	0	2	1	1	0	4	5	3	=
38	Comores	COM	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	2	-
39	Congo	COG	0	0	0	1	0	1	2	0	0	4	4	2	=
40	Îles Cook	COK	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
41	Costa Rica	CRI	0	0	1	0	1	1	0	0	0	3	4	2	=
42	Côte d'Ivoire	CIV	0	0	0	0	0	1	1	1	0	3	4	2	=
43	Croatie	HRV	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3	4	2	=
44	Cuba	CUB	0	0	0	0	1	2	0	1	0	4	4	2	=
45	Chypre	CYP	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	4	2	=
46	République tchèque	CZE	0	0	0	0	1	0	1	1	0	3	5	3	=

	États membres	Sigle	DDG	ADG	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Max.	Min.	Situation
47	République populaire démocratique de Corée	PRK	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	4	2	=
48	République démocratique du Congo	COD	0	0	0	0	0	1	1	1	0	3	4	2	=
49	Danemark	DNK	0	0	0	1	4	3	0	0	0	8	5	3	+
50	Djibouti	DJI	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	4	2	=
51	Dominique	DMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
52	République dominicaine	DOM	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	2	-
53	Équateur	ECU	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	4	2	=
54	Égypte	EGY	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	5	3	-
55	El Salvador	SLV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
56	Guinée équatoriale	GNQ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
57	Érythrée	ERI	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
58	Estonie	EST	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	2	-
59	Éthiopie	ETH	1	0	0	0	0	1	2	1	0	5	4	3	+
60	Fidji	FJI	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
61	Finlande	FIN	0	0	0	0	1	2	0	0	0	3	5	3	=
62	France	FRA	0	1	0	4	7	11	16	6	0	45	20	12	+
63	Gabon	GAB	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	2	-
64	Gambie	GMB	0	0	1	0	2	0	0	1	0	4	4	2	=
65	Géorgie	GEO	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
66	Allemagne	DEU	0	0	2	1	4	7	7	1	0	22	25	15	=
67	Ghana	GHA	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	4	2	=
68	Grèce	GRC	0	0	0	0	0	0	3	2	0	5	5	3	=
69	Grenade	GRD	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
70	Guatemala	GTM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
71	Guinée	GIN	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
72	Guinée-Bissau	GNB	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
73	Guyana	GUY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
74	Haïti	HTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
75	Honduras	HND	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	4	2	=
76	Hongrie	HUN	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	4	2	=
77	Islande	ISL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
78	Inde	IND	0	0	0	1	2	5	0	1	0	9	15	9	=
79	Indonésie	IDN	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	7	4	-
80	Iran, République islamique d'	IRN	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	6	3	-
81	Iraq	IRQ	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	3	-
82	Irlande	IRL	0	0	0	0	3	0	2	0	0	5	5	3	=
83	Israël	ISR	0	0	0	0	0	2	1	0	0	3	5	3	=
84	Italie	ITA	0	0	0	3	5	7	5	1	0	21	16	10	+
85	Jamaïque	JAM	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	4	2	=
86	Japon	JPN	0	0	0	1	4	9	17	1	0	32	35	21	=
87	Jordanie	JOR	0	1	0	1	0	1	0	1	0	4	4	2	=
88	Kazakhstan	KAZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	O
89	Kenya	KEN	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
90	Kiribati	KIR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
91	Koweït	KWT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	O
92	Kirghizistan	KGZ	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
93	République démocratique populaire lao	LAO	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	4	2	=
94	Lettonie	LVA	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	4	2	=
95	Liban	LBN	0	0	0	0	2	3	0	0	0	5	4	2	+
96	Lesotho	LSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O





	États membres	Sigle	DDG	ADG	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Max.	Min.	Situation
148	Samoa	WSM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
149	Saint-Marin	SMR	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
150	Sao Tomé-et-Principe	STP	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	2	-
151	Arabie saoudite	SAU	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	7	4	-
152	Sénégal	SEN	0	0	0	0	1	1	2	2	0	6	4	2	+
153	Serbie	SRB	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
154	Seychelles	SYC	0	0	0	0	0	2	1	0	0	3	4	2	=
155	Sierra Leone	SLE	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
156	Singapour	SGP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	O
157	Slovaquie	SVK	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
158	Slovénie	SVN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
159	Îles Salomon	SLB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
160	Somalie	SOM	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
161	Afrique du Sud	ZAF	0	0	1	0	0	1	2	1	0	5	5	3	=
162	Soudan du Sud	SSD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
163	Espagne	ESP	0	0	0	0	6	4	2	1	0	13	12	7	+
164	Sri Lanka	LKA	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	2	-
165	Soudan	SDN	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	2	-
166	Suriname	SUR	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4	2	-
167	Swaziland	SWZ	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
168	Suède	SWE	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	7	4	-
169	Suisse	CHE	0	1	0	0	0	1	1	0	0	3	7	4	-
170	République arabe syrienne	SYR	0	0	0	0	2	0	1	0	0	3	4	2	=
171	Tadjikistan	TJK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
172	Thaïlande	THA	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	5	3	-
173	ex-République yougoslave de Macédoine	MKD	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	4	2	=
174	Timor-Leste	TLS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
175	Togo	TGO	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	4	2	=
176	Tonga	TON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
177	Trinité-et-Tobago	TTO	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
178	Tunisie	TUN	0	0	1	0	1	0	6	1	0	9	4	2	+
179	Turquie	TUR	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	7	4	-
180	Turkménistan	TKM	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
181	Tuvalu	TUV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
182	Ouganda	UGA	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	4	2	=
183	Ukraine	UKR	0	0	0	0	0	0	2	1	0	3	4	3	=
184	Émirats arabes unis	ARE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	3	O
185	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	GBR	0	0	3	0	6	1	5	1	1	17	18	11	=
186	République-Unie de Tanzanie	TZA	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	2	-
187	États-Unis d'Amérique	USA	0	0	0	2	4	8	9	2	0	25	76	46	-
188	Uruguay	URY	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
189	Ouzbékistan	UZB	0	0	0	0	0	2	1	0	0	3	4	2	=
190	Vanuatu	VUT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	O
191	Venezuela (République bolivarienne du)	VEN	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	6	3	-
192	Viet Nam	VNM	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	4	3	-
193	Yémen	YEM	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	4	2	=
194	Zambie	ZMB	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	-
195	Zimbabwe	ZWE	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	4	2	=
	<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>37</b>	<b>104</b>	<b>156</b>	<b>181</b>	<b>86</b>	<b>1</b>	<b>586</b>			

## ANNEXE II

<b><u>Surreprésentés</u></b>		<b><u>À l'équilibre</u></b>		<b><u>Sous-représentés</u></b>		<b><u>Non représentés</u></b>		
Groupe I	Belgique Canada Danemark France Italie Pays-Bas Espagne	Groupe I	Autriche Chypre Finlande Allemagne Grèce Irlande Israël Norvège	Groupe I	Andorre Portugal Saint-Marin Suède Suisse Turquie États-Unis d'Amérique	Groupe I	Islande Luxembourg Malte Monaco	
	Groupe II		Bulgarie  Roumanie		Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord		Azerbaïdjan	Groupe II
Groupe IV	Népal	Groupe II	Albanie Croatie République tchèque Hongrie Lettonie Lituanie République de Moldova ex-République yougoslave de Macédoine	Groupe II	Bélarus Bosnie-Herzégovine Estonie Géorgie Pologne Fédération de Russie  Serbie  Slovaquie	Groupe III	Dominique El Salvador Guatemala Guyana Haïti Paraguay Saint-Vincent-et-les Grenadines	
Groupe V(a)	Cameroun Éthiopie Sénégal		Ukraine Ouzbékistan		Antigua-et-Barbuda  Bahamas Barbade  Belize  Bolivie (État plurinational de) Brésil Chili République dominicaine Grenade Panama Pérou Suriname Trinité-et-Tobago Uruguay Venezuela (République bolivarienne du)		Groupe IV	Brunéi Darussalam  Kazakhstan  Kiribati Îles Marshall Micronésie (États fédérés de) Nauru Nioué Palaos Samoa Singapour Îles Salomon Timor-Leste Tonga Tuvalu Vanuatu
Groupe V(b)	Algérie  Liban Maroc  Tunisie		Argentine  Colombie Costa Rica Cuba Équateur Honduras Jamaïque Mexique Nicaragua Saint-Kitts-et-Nevis Sainte-Lucie		Groupe III			Groupe III
		Groupe III	Groupe III	Groupe III		Groupe IV	Groupe V(b)	
					Groupe IV			Afghanistan Australie Bangladesh Cambodge République populaire démocratique de Corée Inde Japon République démocratique populaire lao Malaisie Mongolie Pakistan Philippines République de Corée
		Groupe V(a)	Bénin Burkina Faso Congo Côte d'Ivoire République démocratique du Congo Djibouti	Groupe V(a)	Botswana Burundi Comores			

<u>Surreprésentés</u>	<u>À l'équilibre</u>		<u>Sous-représentés</u>	<u>Non représentés</u>
		Gambie Ghana Madagascar Mali Maurice Mozambique Niger Seychelles Afrique du Sud Togo Ouganda Zimbabwe		Érythrée Gabon Guinée Guinée-Bissau Kenya Malawi Namibie Nigéria Sao Tomé-et-Principe Sierra Leone Somalie Swaziland
	Groupe V(b)	Jordanie République arabe syrienne Yémen		République-Unie de Tanzanie Zambie
			Groupe V(b)	Égypte Iraq Libye Mauritanie Oman Palestine Qatar Arabie saoudite Soudan
<b>17</b>		<b>64</b>		<b>42</b>

**Total: 195**

**B. Viabilidad de un nuevo régimen de seguro médico**

(Aplicación de la decisión 191 EX/29 y la decisión 196 EX/5 (V, B))

---

1. Desde el establecimiento de las Naciones Unidas y sus agencias especializadas, los estatutos y reglamentos del personal de estas organizaciones han exigido a los responsables ejecutivos de la organización establecer un régimen de seguridad social para el personal, que abarca disposiciones relativas a la protección de la salud. Un funcionario, tras su designación en un puesto del sistema de las Naciones Unidas, podrá afiliarse a un régimen de seguro médico del personal. Estos regímenes proporcionan la cobertura de los gastos médicos incurridos por causa de enfermedad, maternidad o accidente. En los primeros tiempos de las Naciones Unidas, el seguro médico se proporcionaba solamente a los funcionarios en activo y sin el beneficio de ningún subsidio de la organización. En virtud de la resolución 1095 (XI) de 27 de febrero de 1957, la Asamblea General autorizó que el costo del seguro médico fuera compartido, aproximadamente a partes iguales, por los funcionarios participantes y la organización, con la salvedad de que el personal de las categorías de remuneración más baja recibiera una ayuda financiera mayor.
2. La Caja de Seguros Médicos (CSM) de la UNESCO fue creada por la Conferencia General en 1948, y es un plan de seguro médico que la Directora General debe aplicar para el personal de conformidad con las disposiciones del artículo 62 del Estatuto y el Reglamento del Personal; proporciona prestaciones médicas y dentales a los funcionarios en activo y jubilados en todo el mundo y a sus familiares dependientes.
3. La Caja de Seguros Médicos es un plan autofinanciado administrado por un proveedor comercial tercero. La Caja está financiada por las cotizaciones abonadas a partes iguales (proporción de uno por uno) por los afiliados y la UNESCO, de acuerdo con un porcentaje aprobado por la Conferencia General.
4. La CSM cubre el 90 % de los gastos hospitalarios y entre el 75 % y el 80 % de otros gastos médicos razonables y habituales. Permite elegir a los facultativos, los farmacéuticos y los establecimientos de asistencia sanitaria, con sujeción a determinadas restricciones y limitaciones de reembolso. Los importes reembolsables anuales máximos y los reembolsos máximos para gastos médicos específicos contribuyen a contener los costes, mientras que las disposiciones previstas para casos de dificultad económica garantizan que todos los afiliados puedan acceder a asistencia médica en caso de sufrir enfermedades graves o crónicas.
5. La Caja lleva muchos años sufriendo problemas económicos, ya que generalmente los gastos por reclamaciones superan a los ingresos (es decir, las aportaciones de los afiliados), una situación exacerbada por la creciente proporción de afiliados voluntarios (funcionarios jubilados) al plan en relación con los funcionarios activos. La subida de las primas en 2012, la no admisión de nuevos familiares secundarios a cargo y gastos de alojamiento de residencias medicalizadas, así como el aumento de los controles, han estabilizado la situación financiera de la CSM a corto plazo, con un aumento de las reservas de 7 a 18 meses (siendo 18 el nivel deseado) y, por tanto, parece que no existe una necesidad inmediata de modificar la fórmula.
6. En cuanto a la totalidad del régimen común de las Naciones Unidas, el principal problema al que se enfrenta la UNESCO en relación con la cobertura del seguro médico es el seguro médico después de la separación del servicio. El problema ha sido debatido muchas veces tanto en el Consejo Ejecutivo como en la Conferencia General, y data de 2008. En la decisión 38C/5, la Conferencia General decidió incluir una provisión de 3,7 millones de dólares en una partida presupuestaria separada para cubrir la responsabilidad a largo plazo del seguro médico después de la separación del servicio, equivalente al 1 % de la cuantía de los gastos de personal.
7. Como se indica en el párrafo 1 anterior, en el momento del establecimiento de las Naciones Unidas, los regímenes de seguro médico se limitaban a los funcionarios activos. A principios de la década de los 50, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas empezaron a extender las prestaciones de los regímenes de seguro médico, de forma opcional, a los funcionarios que se

jubilaban. En las Naciones Unidas, en un informe presentado a la Asamblea General en su 25ª reunión (A/6491 y Corr. I), la Secretaria General señaló que la terminación automática de la cobertura médica para los funcionarios jubilados era «excesivamente restrictiva», y sugirió que la protección del seguro médico después de la separación del servicio debía extenderse a todo el personal jubilado de las Naciones Unidas, en condiciones similares a la práctica general prevaleciente entre los Estados miembros para proporcionar protección sanitaria después de la separación del servicio a funcionarios nacionales y a los familiares de estos. En diciembre de 1966, la Asamblea General aprobó el establecimiento del programa de seguro de salud después de la separación del servicio.

8. Al principio, las organizaciones no aportaban ninguna contribución de contrapartida para los jubilados. No había subvención y los jubilados tenían que realizar las aportaciones íntegras. Sin embargo, esta situación cambió en 1965, cuando la Organización Internacional del Trabajo defendió que «muchos funcionarios jubilados y sus supervivientes, cuya situación financiera era menos favorable que la de los funcionarios en activo, tenían que dedicar a la protección de la salud una parte desproporcionada de sus ingresos en comparación con estos... el principio del seguro social que lleva aplicándose plenamente a las personas activas aseguradas desde 1958 y que implica el reparto igualitario de los costes, con independencia de si el órgano de gobierno había aprobado dicho reparto para asegurar a los funcionarios jubilados y, en consecuencia, otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas hicieron lo mismo».

9. En la actualidad, todos los regímenes de seguro médico del sistema de las Naciones Unidas proporcionan cobertura de seguro médico con gastos compartidos a funcionarios jubilados y sus familiares dependientes. En todos los regímenes, el seguro médico es opcional para los funcionarios jubilados, y solo está disponible como continuación de una cobertura anterior no interrumpida en un plan de seguro médico contributivo del sistema de las Naciones Unidas. Para afiliarse al programa de seguro médico después de la separación del servicio, el ex-funcionario y sus familiares al cargo elegibles deben haber sido objeto de cobertura en virtud de un régimen de seguro a la fecha de separación del servicio del funcionario. En el momento de la separación del servicio, el funcionario puede pasarse de su plan de seguro médico a otro plan para jubilados más adecuado a su lugar de residencia.

10. Al igual que otras organizaciones, la UNESCO también cuenta con un régimen para sus jubilados. Sin embargo, dada la obligación de la UNESCO de proporcionar un seguro médico después de la separación del servicio al personal y teniendo en cuenta la necesidad de que el régimen de seguro médico esté íntegramente financiado para evitar incurrir en dichas obligaciones en el futuro, el Consejo Ejecutivo solicitó a la Directora General en la 191ª reunión que realizara un estudio con vistas a introducir un nuevo plan de seguro médico lo antes posible.

11. Las consultas preliminares indicaron que un estudio de tal magnitud, en términos de su alcance y nivel de detalle, necesitaría un proceso de licitación mucho más extenso de lo previsto inicialmente en las normas de adjudicación de contratos de la UNESCO. Además, la Asamblea General también había realizado una petición relacionada con el seguro médico después de la separación del servicio (resolución 68/244) en la 68ª reunión (otoño de 2013), a saber:

- a) solicitó a la Secretaría General que examinara la opción de ampliar el mandato de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas a fin de incluir la administración económica, eficiente y sostenible de las prestaciones del seguro médico después de la separación del servicio, tomando en cuenta las ventajas y desventajas de esta opción, incluidas sus consecuencias financieras y jurídicas, sin perjuicio del resultado del examen, y que la informara al respecto en su septuagésima reunión de la Asamblea General (otoño de 2015); y

- b) solicitó a la Secretaría General que realizara una encuesta de los planes de seguro de salud vigentes del personal en servicio activo y de los funcionarios jubilados del sistema de las Naciones Unidas, estudiara todas las opciones que permitan aumentar la eficiencia y moderar los gastos y la informara al respecto en su septuagésima reunión.

12. También en respuesta a una solicitud anterior de la Asamblea General, la Secretaría General de las Naciones Unidas había examinado las implicaciones económicas y jurídicas de la modificación de (a) el ámbito y la cobertura de los planes de seguro médico después de la separación del servicio y (b) los niveles de cotización para los funcionarios jubilados y el personal en servicio activo y había concluido:

- a) Desde un punto de vista jurídico, todo cambio significativo en el ámbito, la cobertura y los niveles de cotización de los planes de seguro médico después de la separación del servicio que resulte perjudicial para los participantes podría afectar a los elementos básicos de los derechos adquiridos tanto del personal en servicio activo como de los funcionarios jubilados en relación con la prestación. Esto contravendría el punto 12.1 del Estatuto del Personal, que permite que el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas vigente en la actualidad pueda ser complementado o modificado por la Asamblea General, sin perjuicio de los derechos adquiridos de los funcionarios. Aunque en el Estatuto y el Reglamento del Personal no se incluye la definición de derechos adquiridos, se trata de un principio jurídico consolidado que no solo han seguido todas las jurisdicciones nacionales, sino también los tribunales administrativos del sistema de las Naciones Unidas;
- b) No siempre resulta fácil determinar si un cambio concreto de una norma puede afectar a los derechos adquiridos. Esencialmente, los derechos adquiridos a través del servicio no pueden ser cuestionados por una norma posterior que modifique las condiciones que los originaron;
- c) La prestación del seguro médico después de la separación del servicio procede esencialmente del contrato de empleo del funcionario y se adquiere durante el servicio. Es, por lo tanto, una parte esencial de las condiciones de empleo del funcionario;
- d) Los derechos de los funcionarios jubilados actuales al seguro médico después de la separación del servicio son adquiridos. Los cambios significativos en el ámbito, la cobertura y/o los niveles de cotización de los planes de seguro médico después de la separación del servicio que menoscabaran sus prestaciones entrañarían riesgos legales;
- e) Por lo que se refiere al personal en servicio activo, las modificaciones que afectan a los derechos adquiridos durante el servicio sólo serían admisibles de forma prospectiva.
- f) Todos los cambios en el seguro médico después de la separación del servicio podrían tener repercusiones económicas para el pasivo, costes de carácter continuo y distribución de los costes entre los participantes y las Naciones Unidas. Las implicaciones económicas se determinarían de forma más precisa sobre la base de medidas detalladas;
- g) Se han ido introduciendo cambios regulares en el diseño de los planes, como un aumento del nivel de los deducibles y el monto de los copagos abonados por los afiliados en virtud de las disposiciones prevalecientes en planes comparables. Continúa la adaptación de los diseños de los planes con arreglo al cambiante entorno de los seguros médicos, manteniendo a la vez el objetivo de contener los costes y garantizar el acceso a asistencia de calidad para los funcionarios jubilados elegibles.

13. Por último, para impulsar las solicitudes de la Asamblea General, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los jefes ejecutivos decidió establecer un grupo de trabajo bajo los auspicios de la Red de Finanzas y Presupuesto, presidido por la Secretaría de las Naciones Unidas. Dado que las cuestiones del seguro médico son responsabilidad de la red de recursos humanos de la Junta de los jefes ejecutivos, esta también colaboró en el estudio.

14. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos y la Oficina de Gestión Financiera de la UNESCO participaron en este grupo de trabajo, que ha redactado un informe inicial para la Asamblea General en el que se concluye que la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas no debe ampliar su mandato para incluir la administración de las prestaciones del seguro médico después de la separación del servicio. En esta fase, aún no se ha extraído ninguna conclusión sobre las diversas opciones para aumentar la eficiencia y contener los gastos. Se espera que la Asamblea General adopte este informe en la primera continuación de la 70ª reunión en la primavera de 2016 (el informe estará disponible una vez publicado por la Secretaría de las Naciones Unidas). El grupo de trabajo seguiría reuniéndose después de ese momento, con vistas a analizar más opciones para abordar las obligaciones del régimen común de las Naciones Unidas.

15. Teniendo en cuenta lo antedicho y el hecho de que:

- a) La AG se ha expresado sobre este asunto y ha afirmado que el seguro médico después de la separación del servicio es un derecho de los funcionarios jubilados de las Naciones Unidas teniendo en cuenta que no todos los jubilados pueden acogerse a sus regímenes nacionales y no es posible afiliarse a un plan privado a la edad de 62 o 65 años cuando no se ha realizado ninguna aportación previa;
- b) Dado que el personal transferido a la UNESCO desde otras agencias espera disfrutar de las mismas prestaciones que en el resto del sistema de las Naciones Unidas, resultaría difícil disponer de una CSM sin seguro médico después de la separación del servicio cuando esto es lo que ofrece el régimen común de las Naciones Unidas;
- c) Si tuviéramos un régimen alternativo que proporcionara financiación para la asistencia sanitaria después de la separación del servicio equivalente al seguro médico después de la separación del servicio que tenemos ahora, tendría el riesgo añadido de que debería pagarse tras la separación del servicio y no sería un importe teórico que quizá no tenga que adeudarse nunca (si el participante no estuviera afiliado al seguro médico después de la separación del servicio);
- d) No sería lógico que el personal afiliado a este nuevo régimen pagara las mismas primas que en el régimen actual, ya que las prestaciones a largo plazo no serían las mismas. Esto menoscabaría las subvenciones cruzadas necesarias para el personal actual. De hecho, el régimen actual se vería abocado a la quiebra, porque no habría aportaciones nuevas y este déficit tendría que financiarse;
- e) Si la última persona del régimen actual se contrata a la edad de 30 años, la obligación se prolongará durante alrededor de 55 años, dependiendo de la longevidad de los individuos, aunque la obligación iría disminuyendo con el tiempo;
- f) Se espera que la UNESCO, al igual que el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto, ofrezca prestaciones similares a las ofrecidas por los gobiernos nacionales y puesto que la mayoría de los regímenes nacionales y de otra índole ofrecen cierto tipo de cobertura de seguro médico después de la separación del servicio, la UNESCO estaría en desventaja.



- g) No es recomendable ofrecer a personal que ejecuta las mismas funciones prestaciones distintas, bien por tipo de contrato o por derechos en el ámbito de la salud;

Se recomienda posponer el estudio en vistas a introducir un nuevo régimen de seguro médico que excluya el seguro médico después de la separación del servicio, en espera de ulteriores debates dentro del grupo de trabajo sobre el seguro médico después de la separación del servicio y tras la supervisión continua de la situación económica de la Caja de Seguros Médicos.

#### Proyecto de decisión

16. El Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Recordando sus decisiones 191 EX/29 y 196 EX/5 (V, B),
2. Habiendo examinado el documento 199 EX/5 Parte III (B),
3. Considerando que el grupo de trabajo establecido por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión (HLCM) de la Junta de los Jefes Ejecutivos de las Naciones Unidas ha concluido su estudio sobre la viabilidad de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas que administra las obligaciones por concepto de seguro médico después de la separación del servicio del sistema de las Naciones Unidas y que el grupo de trabajo sobre la cuestión estudiará otras opciones,
4. Decide suspender el estudio con miras a introducir un nuevo régimen de seguro médico y pide a la Directora General que informe al Consejo Ejecutivo durante la reunión de la primavera de 2017 sobre los nuevos progresos del grupo de trabajo sobre el seguro médico después de la separación del servicio y presente sus recomendaciones para su posible aplicación en la UNESCO.

**C. Informe anual (2015) de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI): Informe de la Directora General**

(Aplicación de la decisión 114 EX/8.5, resolución 22 C/37, decisión 169 EX/5 (V, A), resolución 38 C/88)

---

**Introducción**

1. El informe anual de 2015 de la CAPI incluye medidas que afectan a las condiciones de servicio del personal del régimen común de las Naciones Unidas, incluido el personal de la UNESCO. La Asamblea General examinó este informe y sus recomendaciones en su 70ª reunión y adoptó la resolución 70/244 (**Anexo 1**), que contiene su decisión sobre el informe.

**Edad obligatoria de separación del servicio**

2. La Asamblea General de las Naciones Unidas decidió que la edad obligatoria de separación del servicio del personal contratado antes del 1 de enero de 2014 debe elevarse a los 65 años, a más tardar el 1 de enero de 2018 (para personal contratado el 1 de enero de 2014 o después, la edad obligatoria de separación del servicio ya está establecida en 65 años), teniendo en cuenta los derechos adquiridos del personal.

**Acción de seguimiento**

3. El cambio descrito en el párrafo 2 anterior requiere una modificación del artículo 9.5 del Estatuto y el Reglamento del Personal de la UNESCO, que será enviada a la Conferencia General para su aprobación en su 39º reunión.

**Escala de sueldos básicos/mínimos**

4. La remuneración de la administración pública usada en la comparación aumentó un 1 % en 2015. Además, se introdujeron pequeños cambios en la escala de impuestos de EE. UU. a escala federal. Por lo tanto, la Comisión decidió recomendar a la Asamblea General de las Naciones Unidas un aumento del 1,08 % de la escala de sueldos básicos/mínimos actual para el personal del Cuadro Orgánico y de categorías superiores mediante el método de consolidación estándar de aumentar el sueldo básico y reducir proporcionalmente los puntos del multiplicador del ajuste por lugar de destino (es decir, no habría ni pérdidas ni ganancias) con efecto a partir del 1 de enero de 2016. La Asamblea General aprobó esta recomendación.

**Medidas de seguimiento**

5. La nueva escala salarial (**Anexo 2**) se empezó a aplicar en la UNESCO el 1 enero de 2016. El ajuste elevará ligeramente el nivel de la prima de repatriación y de las indemnizaciones por rescisión.

**Revisión del paquete de compensaciones del régimen común**

6. Entre 2013 y 2015, la CAPI llevó a cabo una revisión completa del paquete de compensaciones del régimen común para el personal del Cuadro Orgánico y de categorías superiores, para asegurarse de que la remuneración del personal de la ONU de todo el mundo mantiene su competitividad y cumple su propósito, garantizando a la vez la contención general de los gastos. Las conclusiones y las recomendaciones finales de la CAPI sobre la revisión detallada se comunicaron a la Asamblea General en su 70ª reunión. La Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó las propuestas sobre el paquete de compensaciones del régimen común del modo que sigue:

Escala salarial unificada y medidas transitorias

7. La Asamblea General aprobó un salario básico neto unificado revisado, que entrará en vigor el 1 de enero de 2017 y que reemplazará la doble escala actual (funcionarios sin familiares a cargo y funcionarios con familiares a cargo) (**Anexo 3 a**). La nueva escala salarial, que se aplicará a todo el personal en servicio activo y de nueva contratación, contiene un único tipo salarial, con independencia de la situación de dependencia. La equiparación del grado y el escalón del personal de la escala actual a la nueva se realizará siguiendo las instrucciones facilitadas por la CAPI. La transición del personal actual a la escala unificada se realizará para evitar pérdidas y minimizar ganancias inesperadas (**Anexo 4**). La nueva escala constará de 13 escalones para los grados P1 a D1 y 10 escalones para el nivel D-2.

Tasas de contribución del personal

8. La Asamblea General aprobó las tasas de contribución del personal que deberán utilizarse junto con los salarios básicos brutos tras la aplicación de la escala salarial unificada que se muestra en el **Anexo 3 b**. Estas tasas de contribución del personal deben revisarse dos años después de la aplicación del régimen de remuneración revisado.

Periodicidad de los cambios de escalón

9. El 1 de enero de 2017 entrará en vigor una periodicidad revisada de los cambios de escalón. Para el grado P1 a P5, los cambios de escalón dentro del mismo grado se concederán anualmente desde el escalón I al escalón VII, y a partir de ese punto cada dos años. Para los grados D1 y D2, los escalones bienales seguirán empezando en los escalones 5 y 2, respectivamente.

Escala de la remuneración pensionable

10. La escala de la remuneración pensionable se introducirá a la vez que la escala unificada (**Anexo 5**).

Asignación por cónyuges y familias monoparentales

11. Se proporcionará una asignación separada, fijada en el 6 % de la remuneración neta (salario básico más ajuste posterior) al personal con un cónyuge a cargo o familias monoparentales. En este último caso, no se concederán asignaciones para hijos a cargo por el primer hijo.

12. El personal al que se le aplica actualmente una tasa para familiares a cargo con respecto al primer hijo porque los ingresos del cónyuge se encuentran por encima del umbral establecido en el momento de la conversión, recibirá una asignación de transición del 6 % de la remuneración neta con respecto a dicho hijo, como medida de protección transitoria. En este caso, no se abonará asignación por hijos a cargo con respecto a dicho hijo. La asignación de transición se irá reduciendo gradualmente y se sustituirá por una asignación por hijos a cargo tan pronto como la primera sea igual o menor que la segunda.

Asignación por hijos a cargo y asignación por familiares secundarios a cargo

13. Las asignaciones por hijos y por familiares secundarios a cargo se mantendrán como hasta ahora.

Subsidio de educación

14. El régimen de subsidios de educación revisado entrará en vigor el curso escolar en curso el 1 de enero de 2018 (por ejemplo, en Europa sería el curso escolar 2017/2018). Se basará en una escala móvil global (**Cuadro 1** siguiente) para el reembolso que consta de siete horquillas, con niveles de reembolso decrecientes, y cubrirá gastos reembolsables de educación primaria,

secundaria y superior. Se pondrá fin a la distinción actual por zonas monetarias y niveles reembolsables máximos variables.

15. Los gastos reembolsables se limitarán a los derechos de matrícula, así como, si procede, los gastos de alojamiento y manutención.

16. La elegibilidad para recibir el reembolso de los gastos de alojamiento y manutención se limitará al personal que presta servicios en misiones sobre el terreno cuyos hijos estén matriculados en centros de educación primaria y secundaria fuera del lugar de destino del personal. No se reembolsarán gastos de alojamiento y manutención en relación con hijos matriculados en centros de educación superior. Los gastos de alojamiento y manutención se abonarán en forma de un tanto alzado de 5 000 USD. Los viajes relacionados con el subsidio de educación se limitarán a un viaje de ida y vuelta durante cada curso escolar por hijo de un funcionario que reciba reembolso de los gastos de alojamiento y mantenimiento.

17. Seguirá aplicándose el régimen actual del subsidio especial de educación para hijos con discapacidades, con sujeción a un techo total equivalente al límite superior de la escala móvil; el reembolso de los gastos de alojamiento y mantenimiento se basará en los costes reales hasta el límite superior de la escala más 5 000 USD.

**Cuadro 1:**

**Escala móvil con siete horquillas ajustada en base a los derechos de matrícula de 2014/15**

<i><b>Horquilla de importe de reclamación (dólares estadounidenses)</b></i>	<i><b>Tasa de reembolso (porcentaje)</b></i>
0-11 600	86
11 601-17 400	81
17 401-23 200	76
23 201-29 000	71
29 001-34 800	66
34 801-40 600	61
40 601 o más	

Prima de repatriación

18. La prima de repatriación se abonará después de cinco años de servicio con arreglo al programa actual de pagos de cinco años a partir del 1 de julio de 2016. El personal actual conservará su elegibilidad para la prima de repatriación en virtud del programa actual hasta el número de años acumulados en el momento de aplicación del programa nuevo.

Derechos relacionados con traslados

19. El siguiente para traslados entrará en vigor el 1º de julio de 2016:

a) Subsidio de instalación

El subsidio de instalación sustituirá a la prima por asignación y se abonará del siguiente modo: un tanto alzado equivalente a un mes de salario básico más el ajuste posterior (en el lugar de destino nuevo) y el elemento de dietas equivalente a 30 días de dietas locales para el personal, más 15 días de dietas locales para cada familiar acompañante.

b) A partir del 1 de julio de 2016 se suprimirá el pago de los gastos de mudanza. El personal trasladado antes de la aplicación del nuevo paquete de traslado y que recibe el pago de los gastos de mudanza seguirá recibiendo este pago durante un máximo de cinco años en mismo lugar de destino, o hasta que se traslade a otro lugar de destino;

c) Transporte de mudanza

Cuando así se prevea, se seguirá proporcionando el traslado de los enseres domésticos, de acuerdo con las normas aplicables pertinentes.

Prestaciones por movilidad y prestación de servicios en misiones sobre el terreno

Prestación por condiciones de vida difíciles

A partir del 1 de julio de 2016 se abonará un monto fijo, diferenciado por la clasificación del lugar de destino y el grado del personal, sin medidas de transición. El personal recibirá el equivalente a la tasa para familiares actual, con independencia de su grado de parentesco. A continuación se muestra la matriz:

**Matriz de pago de la prestación por condiciones de vida difíciles**

<i>Categoría de la dificultad del lugar de destino</i>	<i>Prestación por condiciones de vida difíciles (montos anuales en dólares estadounidenses)</i>		
	<i>Grupo 1 (P-1 a P-3)</i>	<i>Grupo 2 (P-4 y P-5)</i>	<i>Grupo 3 (D-1 y superiores)</i>
A	–	–	–
B	5 810	6 970	8 140
C	10 470	12 780	15 110
D	13 950	16 280	18 590
E	17 440	20 920	23 250

Prestación por servicio no apto para familias

La prestación actual por condiciones de vida difíciles será sustituida por la prestación por servicio no apto para familias a partir del 1 de julio de 2016. El personal elegible con familiares a cargo reconocidos percibirá 1 650 USD al mes (19 800 USD al año); el personal sin familiares a cargo: 625 USD al mes (7 500 USD al año).

Incentivo por movilidad

Se introducirá un incentivo por movilidad para sustituir la prestación por movilidad actual. Los montos anuales del incentivo por movilidad por banda de categorías son las siguientes:

Número de asignación	Montos adicionales	Grupo 1 (P-J a P-3)	Grupo 2 (P-4 y P-5)	Grupo 3 (D-I y superiores)
2 a 3	Ninguno	6 500	8 125	9 750
4 a 6	25 %	8 125	10 156	12 188
7+	50 %	9 750	12 188	14 625

El incentivo se abonará al personal con una antigüedad mínima de cinco años consecutivos en una organización del régimen común de las Naciones Unidas, tras un traslado geográfico. El personal asignado a lugares de destino de categoría «H» no podrá optar al incentivo. El nuevo incentivo por movilidad aumentará un 25 % en la 4ª asignación y un 50 % en la 7ª asignación.

#### Vacaciones más frecuentes en el país de origen

Las vacaciones más frecuentes en el país de origen (ciclo de 12 meses) se aplicarán solamente a los lugares de destino de las categorías D y E que no se engloben en el marco de descanso y recuperación;

#### Supresión de la congelación de las prestaciones

20. La congelación de las prestaciones solicitada en la resolución 68/253 de la Asamblea General se suprime el 1 de enero de 2016 para los servicios generales y las categorías relacionadas, y el 1 de enero de 2017 para personal del Cuadro Orgánico y de categorías superiores.

### ***Consecuencias económicas y administrativas de las decisiones relacionadas con la revisión de la remuneración***

#### Sistemas informáticos

21. Los cambios en el paquete de compensaciones se aplicarán mejorando el sistema ERP actual (SAP).

#### Consecuencias económicas

22. La CAPI estimó las consecuencias económicas a nivel del régimen común de las Naciones Unidas basándose en los datos de 2012 (sin medidas transitorias) que en principio sería un ahorro de alrededor del 2 % en el régimen común de las Naciones Unidas, aunque en última instancia se espera que esta cifra sea mayor. Aún es demasiado pronto para estimar la repercusión exacta de la revisión al nivel de la UNESCO.

#### Textos normativos

23. Los cambios requerirán modificaciones del Reglamento del personal y del Manual de RR. HH. y se anunciarán en circulares administrativas que se publicarán antes de las fechas efectivas de los distintos elementos del paquete de compensaciones revisado.

### **Proyecto de decisión**

24. El Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Recordando su decisión 114 EX/8.5 y la resolución 22 C/37, su decisión 196 EX/5 (V, A) y la resolución 38 C/88,
2. Habiendo examinado el documento 199 EX/5 Parte III (C),
3. Toma nota de su contenido;
4. Invita a la Directora General a que siga garantizando la participación de la UNESCO en el trabajo de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) y a que tenga en cuenta sus recomendaciones y las decisiones de la Asamblea General.

## ANNEX I

### United Nations General Assembly Resolution A/Res/70/244

#### **Draft resolution submitted by the Vice-Chair of the Committee following informal consultations**

#### **United Nations common system**

*The General Assembly,*

*Recalling* its resolutions 44/198 of 21 December 1989, 51/216 of 18 December 1996, 52/216 of 22 December 1997, 53/209 of 18 December 1998, 55/223 of 23 December 2000, 56/244 of 24 December 2001, 57/285 of 20 December 2002, 58/251 of 23 December 2003, 59/268 of 23 December 2004, 60/248 of 23 December 2005, 61/239 of 22 December 2006, 62/227 of 22 December 2007, 63/251 of 24 December 2008, 64/231 of 22 December 2009, 65/248 of 24 December 2010, 66/235 A of 24 December 2011, 66/235 B of 21 June 2012, 67/257 of 12 April 2013, 68/253 of 27 December 2013 and 69/251 of 29 December 2014,

*Having considered* the report of the International Civil Service Commission for 2015<sup>1</sup>,

*Reaffirming its commitment* to a single, unified United Nations common system as the cornerstone for the regulation and coordination of the conditions of service of the United Nations common system,

1. *Takes note with appreciation* of the work of the International Civil Service Commission;
2. *Takes note* of the report of the Commission for 2015<sup>1</sup>;
3. *Reaffirms* the role of the General Assembly in approving conditions of service and entitlements for all staff serving in the organizations of the United Nations common system, bearing in mind articles 10 and 11 of the statute of the Commission<sup>2</sup>;
4. *Recalls* articles 10 and 11 of the statute of the Commission, and reaffirms the central role of the Commission in regulating and coordinating conditions of service and entitlements for all staff serving in the organizations of the United Nations common system;

#### **I. Conditions of service applicable to both categories of staff**

##### **Mandatory age of separation**

*Decides* that the mandatory age of separation for staff recruited before 1 January 2014 should be raised by the organizations of the United Nations common system to 65 years, at the latest by 1 January 2018, taking into account the acquired rights of staff,

#### **II. Conditions of service of staff in the Professional and higher categories**

##### **A. Base/floor salary scale**

*Recalling* its resolution 44/198, by which it established a floor net salary level for staff in the Professional and higher categories by reference to the corresponding base net salary levels of officials in comparable positions serving at the base city of the comparator civil service (the United States federal civil service),

*Approves*, with effect from 1 January 2016, as recommended by the Commission in paragraph 35 of its report, the revised base/floor scale of gross and net salaries for staff in the Professional and higher categories, as contained in annex IV to the report,

<sup>1</sup> *Official Records of the General Assembly, Seventieth Session, Supplement No. 30 (A/70/30)*  
<sup>2</sup> Resolution 3357 (XXIX), annex

## **B. Evolution of the margin and margin management around the desirable midpoint**

*Recalling* section I.B of its resolution 51/216 and the standing mandate from the General Assembly, in which the Commission is requested to continue its review of the relationship between the net remuneration of the United Nations staff in the Professional and higher categories in New York and that of the comparator civil employees in comparable positions in Washington, D.C. (referred to as “the margin”),

1. *Reaffirms* that the range of 110 to 120 for the margin between the net remuneration of officials in the Professional and higher categories of the United Nations in New York and officials in comparable positions in the comparator civil service should continue to apply, on the understanding that the margin would be maintained at a level around the desirable midpoint of 115 over a period of time;
2. *Notes* that the estimated margin between net remuneration of the United Nations staff in grades P-1 to D-2 in New York and that of officials in comparable positions in the United States federal civil service in Washington, D.C. for the period from 1 January to 31 December 2015 is 117.2 and that its five-year average (2011 to 2015) also amounts to 117.2, which is above the desirable midpoint of 115;
3. *Recalls* its request, contained in its resolution 69/251, that the Commission continue action to bring the calendar year margin to around the desirable midpoint and further examine issues relating to margin management;
4. *Approves* the recommendations of the Commission on the margin management methodology as stated in paragraph 302 of its report;
5. *Decides* that, if the margin trigger levels of 113 or 117 are breached, the Commission should take appropriate action through the operation of the post adjustment system;

## **III. Review of the common system compensation package**

1. *Approves* the proposals on the common system compensation package<sup>3</sup>,<sup>3</sup> subject to the provisions of the present resolution;
2. *Decides* that, unless otherwise established, these provisions should come into force on 1 July 2016;
3. *Takes note* of the fact that, following the submission of the Commission's report on the comprehensive review to the General Assembly, the freeze in the increases of allowances requested in its resolution 68/253 (sect. I.A, para. 5) will be discontinued, effective 1 January 2016 for the General Services and related categories, and effective 1 January 2017 for the Professional and higher categories;
4. *Recalls* paragraph 5, section I.A, of its resolution 68/253, and requests the Commission to review all allowances under its purview in order to assess the requirements for upward revisions;
5. *Encourages* the Commission to continue its inclusive approach with the representatives of the different stakeholders of the common system;

### **1. Unified salary scale and transitional measures**

6. *Approves* the proposed unified base/floor salary scale structure, as recommended by the Commission in paragraph 210 (a) and as shown in annex II, section A, of its report, as of 1 January 2017;
7. *Decides* that the unified salary scale should be updated, as recommended in paragraph 211 (a) and as shown in annex II, section A, of the report of the Commission, to reflect any adjustments in base/floor salaries that may be approved before its implementation;
8. *Approves* the grade and step matching of staff for conversion from the current salary scale structure to the unified scale structure, as recommended in paragraph 249 (a) and as shown in annex II, section B, of the report of the Commission;

---

<sup>3</sup> Official Records of the General Assembly, Seventieth Session, Supplement No. 30 (A/70/30), chap. VI, sect. C.



9. *Decides that:*

- (a) The salary levels of staff members that were higher than those at the maximum step of their grade upon conversion to the unified salary scale should be maintained by the Commission as a pay protection measure;
- (b) Those salaries should be adjusted for any changes in post adjustment, including consolidation of post adjustment to base salaries approved by the General Assembly;
- (c) The Commission will maintain and adjust the applicable pensionable remuneration amounts for such salaries;

10. *Also decides that:*

- (a) Staff members in receipt of the dependency rate of salary in respect of a dependent child at the time of conversion to the unified salary scale structure will receive a transitional allowance of six per cent of net remuneration in respect of that dependent child and that no child allowance should be paid concurrently in that case;
- (b) The allowance would be reduced by one percentage point of net remuneration every 12 months thereafter;
- (c) When the amount of the transitional allowance becomes equal to or less than the amount of the child allowance, the latter amount would be payable in lieu;
- (d) The transitional allowance would be discontinued if the child in respect of whom the allowance was payable were to lose eligibility;

11. *Further decides* that the net base salaries of the Assistant Secretaries-General and Under Secretaries-General in the unified scale shall be established at the level of their present dependency rate of pay, reduced by six per cent, and that the pensionable remuneration of these grades should be maintained at their current levels;

## **2. Staff assessment rates**

12. *Approves* the staff assessment rates to be used in conjunction with gross base salaries upon implementation of the unified salary scale, as recommended in paragraph 210 (b) and as shown in annex II, section C, of the report of the Commission;

13. *Decides* that these staff assessment rates should be reviewed two years after the implementation of the revised compensation system to ensure that there continues to be no adverse impact on the Tax Equalization Fund;

## **3. Pensionable remuneration scale**

14. *Approves* the proposed pensionable remuneration scale, upon implementation of the proposed unified salary scale, as recommended in paragraph 210 (c) and as shown in annex II, section D, of the report of the Commission;

15. *Decides* that the proposed pensionable remuneration scale should be updated to reflect any changes in net remuneration that may occur in New York before it is implemented to ensure that staff continue to receive at least the same pensionable remuneration;

16. *Also decides* that the pensionable remuneration scale should continue to be updated on the same date and by the same percentage as net remuneration changes in New York;

#### **4. Spouse allowance**

17. *Approves* the establishment of a dependent spouse allowance at the level of six per cent of net remuneration, as recommended in paragraph 210 (d) of the report of the Commission;

18. *Decides* that serving staff members with a dependent spouse should be paid a spouse allowance at the time of conversion to the unified salary scale, as recommended in paragraph 249 (b) of the report of the Commission;

#### **5. Single-parent allowance**

19. *Decides* that staff members who are single parents and who provide main and continuous support for their dependent children shall receive an allowance in respect of the first dependent child, which shall be at the level of six per cent of net remuneration, and should be provided in lieu of the child allowance;

#### **6. Step increments and performance incentives**

20. *Decides* to grant within-grade step increments annually from step I to step VII and biennially thereafter for grades P-1 through P-5, and to maintain biennial steps at the D-1 and D-2 levels as per the current system, as recommended in paragraph 279 (a) of the report of the Commission;

21. *Also decides* to maintain present eligibility arrangements for step increments;

22. *Further decides* to discontinue the current practice of granting accelerated step increments;

23. *Requests* the Commission to conduct a study on the performance management schemes in common system organizations and to formulate recommendations on performance incentives based on merit that are not related to cash rewards, such as the possibility of accelerated step increments, and invites the Commission to review its recommendations contained in annex III of its report in the light of its findings and to report thereon not later than at the seventy-second session of the General Assembly;

24. *Also requests* the Commission to conduct a detailed study on the budgetary and administrative arrangements necessary for the establishment of a cash reward system, including funding, oversight and accountability mechanisms, and to report thereon not later than at the seventy-second session of the General Assembly;

#### **7. Education grant**

25. *Decides* that the revised education grant scheme shall be introduced as of the school year in progress on 1 January 2018;

26. *Also decides* to revise the criteria covering post-secondary education to make the grant payable up to the end of the school year in which the child completed four years of post-secondary studies or attained a first post-secondary degree, whichever comes first, subject to the upper age limit of 25 years;

27. *Further decides* that admissible expenses should be tuition (including mother tongue tuition) and enrolment-related fees, as well as assistance with boarding expenses;

28. *Decides* that tuition-and enrolment-related expenses should be reimbursed under a global sliding scale consisting of seven brackets, with declining reimbursement levels ranging from 86 per cent at the lowest bracket to 61 per cent at the sixth bracket and zero per cent at the seventh bracket, as outlined in table V in the report of the Commission;

29. *Also decides* that boarding-related expenses should be paid by a lump sum of 5,000 United States dollars, and only to staff serving in field locations whose children are boarding to attend school outside the duty station at the primary or secondary level, and that, in exceptional cases, boarding assistance should be granted to staff at "H" duty stations under the discretionary authority of executive heads;

30. *Further decides* that round-trip education grant travel between the staff member's duty station and the location of study should be provided for each academic year for a child of staff in receipt of assistance with boarding expenses;
31. *Decides* that capital assessment fees should be covered outside the education grant scheme by the organizations of the common system;
32. *Also decides* that the global sliding scale should be reviewed for possible adjustment, based on movements in tuition fees tracked biennially for a list of representative schools and upon assessment by the Commission;
33. *Further decides* that the amount of assistance with boarding expenses should be reviewed for possible adjustment, based on the movements in fees charged by boarding facilities of International Baccalaureate schools tracked biennially and upon assessment by the Commission;
34. *Decides* that the lists of both the representative schools and the International Baccalaureate schools mentioned in paragraphs 356 (f) and (g) of the report of the Commission should be reviewed every six years for possible updating;
35. *Also decides* that the current scheme of the special education grant for children with disabilities shall continue to apply after the introduction of the revised regular education grant scheme, subject to the overall global ceiling equal to the upper limit of the sliding scale plus the amount equivalent to the boarding lump sum under the regular education grant scheme;
36. *Further decides* that the maximum admissible expenses for the special education grant should be synchronized with those of the education grant, so as to set the maximum at an amount equal to the upper limit of the top bracket of the applicable global sliding scale;
37. *Decides* that for boarding assistance under the special education grant for children with disabilities, actual expenses should be used in the calculation of the total admissible expenses for reimbursement, up to the overall grant ceiling equal to the upper limit of the top bracket of the global sliding scale, plus the amount of 5,000 dollars equivalent to the boarding lump sum paid in the education grant scheme;

## **8. Repatriation grant**

38. *Confirms* the rationale of the repatriation grant as an earned service benefit payable to expatriate staff members who leave the country of the last duty station upon separation;
39. *Decides* that a threshold of five years of expatriate service should be established as an eligibility requirement for the repatriation grant, as recommended in paragraph 375 of the report of the Commission;
40. *Also decides* that, on transition to the new scheme, current staff members should retain their eligibility within the current grant schedule up to the number of years of expatriate service accrued at the time of the implementation of the revised scheme;

## **9. Relocation-related elements**

41. *Approves* the Commission's recommendation to discontinue the non-removal allowance;
42. *Decides*, for staff who move before the implementation date of the new relocation package and who choose the option of non-removal of household goods, to continue to pay the non-removal allowance up to five years at the same duty station or until the staff member moves to another duty station, as a transitional measure;
43. *Also decides* to retain the current approach to relocation travel, which would remain the responsibility of the organizations of the common system;
44. *Approves* the options concerning relocation shipments provided by the Commission in paragraph 399 (d) and (f) of its report;

45. *Decides* to provide a settling-in grant equivalent to 30 days of local daily subsistence allowance for staff, plus 15 days of local daily subsistence allowance for each accompanying eligible family member, and a lump sum amount equivalent to one month of net base pay plus applicable post adjustment;

#### **10. Field allowances and benefits**

46. *Approves* the adjusted hardship system consisting of five categories, as proposed in paragraphs 122 and 413 of the report of the Commission, which would be effective immediately upon implementation and for which no transitional measures would be required;

47. *Also approves* the new non-family service allowance, in lieu of the current additional hardship allowance, as described in paragraph 421 of the report of the Commission, and underlines that no transitional measures would be put in place for this allowance;

48. *Further approves* the new mobility incentive to encourage mobility of staff to field duty stations, as recommended by the Commission in paragraphs 129 and 431 of its report, which would apply to staff with five consecutive years of prior service in an organization of the common system and from their second assignment, and which would exclude duty stations categorized as “H” duty stations under the hardship scheme;

49. *Decides* to increase the proposed mobility incentive by 25 per cent upon the fourth assignment of a staff member and by 50 per cent upon the seventh assignment;

50. *Also decides* to maintain the provisions of the current rest and recuperation framework, as proposed by the Commission in paragraph 443 (a) of its report;

51. *Further decides* to discontinue accelerated home leave travel, except at D and E category duty stations that do not fall under the rest and recuperation framework;

#### **11. Compensation review and other issues**

52. *Takes note* of the Commission’s intention to review the use of different categories of staff;

53. *Approves* an incentive payment for the recruitment of experts in highly specialized fields in instances in which the Organization is unable to attract suitably qualified personnel, as described and recommended in paragraphs 271 and 279 (c) of the report of the Commission, and decides that the Commission should assess the scheme after a period of three years from the date of its implementation;

54. *Recalls* its requests contained in its resolution 69/251 that the Commission continue to monitor progress in achieving gender balance, and requests the Commission to provide information to the General Assembly at its seventy-first session on the progress made by organizations of the common system in the implementation of existing gender policies and measures towards achieving the goal of 50/50 gender balance in the common system;

55. *Also recalls* the decisions of the Commission contained in paragraph 137 of its report for 2014<sup>4</sup>, and in this regard requests the Commission to provide information to the General Assembly in future annual reports on how the new compensation package contributes to the strengthening of gender balance and geographical diversity;

56. *Invites* the organizations of the United Nations common system to make efforts to ensure work-life balance and provide career development opportunities, which are important elements in motivating and retaining staff;

57. *Also invites* the Commission to present to the General Assembly, at its seventy-first session, a progress report on the implementation of the new common system compensation package, and a comprehensive assessment report, including a global staff survey on the conditions of service, no later than at its seventy-fifth session.

---

<sup>4</sup> Ibid., *Sixty-ninth session, Supplement No. 30 (A/69/30)*.

**ANNEX II**

**Salary scale for the Professional and higher categories:**  
Annual gross salaries and net equivalents after application of staff assessment  
(United States dollars)  
(In US dollars - effective 1 January 2016)

Level		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII
USG	Gross	194,136																	
	Net D	149,395																	
	Net S	134,449																	
ASG	Gross	176,463																	
	Net D	137,024																	
	Net S	124,080																	
D-2	Gross	144,751	147,815	150,920	154,117	157,314	160,510												
	Net D	114,668	116,905	119,144	121,382	123,620	125,857												
	Net S	105,345	107,233	109,114	110,990	112,861	114,721												
D-1	Gross	132,290	134,984	137,668	140,362	143,055	145,742	148,437	151,174	153,980									
	Net D	105,572	107,538	109,498	111,464	113,430	115,392	117,359	119,322	121,286									
	Net S	97,583	99,289	100,994	102,692	104,389	106,081	107,766	109,451	111,130									
P-5	Gross	109,449	111,738	114,029	116,315	118,608	120,895	123,188	125,475	127,766	130,055	132,344	134,632	136,923					
	Net D	88,898	90,569	92,241	93,910	95,584	97,253	98,927	100,597	102,269	103,940	105,611	107,281	108,954					
	Net S	82,586	84,072	85,552	87,032	88,510	89,981	91,454	92,923	94,390	95,853	97,316	98,771	100,229					
P-4	Gross	90,038	92,080	94,122	96,162	98,205	100,264	102,475	104,685	106,895	109,101	111,314	113,521	115,730	117,941	120,151			
	Net D	74,130	75,743	77,356	78,968	80,582	82,193	83,807	85,420	87,033	88,644	90,259	91,870	93,483	95,097	96,710			
	Net S	69,032	70,499	71,969	73,431	74,895	76,358	77,820	79,278	80,736	82,193	83,646	85,100	86,554	88,004	89,454			
P-3	Gross	74,013	75,903	77,794	79,680	81,572	83,461	85,348	87,241	89,129	91,019	92,911	94,799	96,690	98,578	100,505			
	Net D	61,470	62,963	64,457	65,947	67,442	68,934	70,425	71,920	73,412	74,905	76,400	77,891	79,385	80,877	82,369			
	Net S	57,379	58,751	60,126	61,497	62,873	64,244	65,615	66,991	68,361	69,735	71,103	72,473	73,838	75,209	76,577			
P-2	Gross	60,715	62,405	64,095	65,786	67,477	69,165	70,857	72,544	74,235	75,928	77,615	79,306						
	Net D	50,965	52,300	53,635	54,971	56,307	57,640	58,977	60,310	61,646	62,983	64,316	65,652						
	Net S	47,803	49,015	50,223	51,434	52,642	53,853	55,063	56,310	57,542	58,770	59,995	61,228						
P-1	Gross	47,464	48,976	50,516	52,146	53,767	55,392	57,016	58,644	60,265	61,887								
	Net D	40,344	41,630	42,908	44,195	45,476	46,760	48,043	49,329	50,609	51,891								
	Net S	38,056	39,239	40,423	41,605	42,786	43,969	45,151	46,319	47,481	48,644								

D = Rate applicable to staff members with a dependent spouse or child  
S = Rate applicable to staff members with no dependent spouse or child

\* Staff assessment to be used in conjunction with gross base salaries  
A. Staff assessment rates for those with dependants

Assessable income (United States dollars)	Assessment rate (percentage)
First 50,000	15
Next 50,000	21
Next 50,000	27
Remaining assessable amount	30

B. Staff assessment rates for those without dependants

Staff assessment amounts for those with neither a dependent spouse nor a dependent child would be equal to the difference between the gross salaries at different grades and steps and the corresponding net salaries at the single rate.

## ANNEX III

**A. Unified salary scale for the Professional and higher categories showing annual gross salaries and net equivalents after application of staff assessment**

(Effective 1 January 2017, subject to revision)

(United States dollars)

Level		<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>	<i>VI</i>	<i>VII</i>	<i>VIII</i>	<i>IX</i>	<i>X</i>	<i>XI</i>	<i>XII</i>	<i>XIII</i>
USG	Gross	190 059												
	Net	140 939												
ASG	Gross	172 268												
	Net	129 268												
D-2	Gross	137 954	140 969	143 981	147 000	150 018	153 215	156 414	159 611	162 809	166 006			
	Net	106 068	108 178	110 287	112 400	114 512	116 622	118 733	120 843	122 954	125 064			
D-1	Gross	123 410	126 059	128 709	131 359	134 000	136 650	139 299	141 943	144 594	147 240	149 887	152 686	155 494
	Net	95 887	97 741	99 596	101 451	103 300	105 155	107 009	108 860	110 716	112 568	114 421	116 273	118 126
P-5	Gross	106 237	108 489	110 743	112 993	115 247	117 497	119 753	122 004	124 257	126 509	128 763	131 011	133 267
	Net	83 866	85 442	87 020	88 595	90 173	91 748	93 327	94 903	96 480	98 056	99 634	101 208	102 787
P-4	Gross	87 413	89 414	91 417	93 418	95 421	97 421	99 426	101 550	103 723	105 896	108 073	110 241	112 416
	Net	69 934	71 455	72 977	74 498	76 020	77 540	79 064	80 585	82 106	83 627	85 151	86 669	88 191
P-3	Gross	71 699	73 551	75 405	77 255	79 111	80 963	82 814	84 671	86 522	88 375	90 232	92 082	93 937
	Net	57 991	59 399	60 808	62 214	63 624	65 032	66 439	67 850	69 257	70 665	72 076	73 482	74 892
P-2	Gross	55 343	57 000	58 658	60 314	61 972	63 632	65 289	66 943	68 603	70 259	71 916	73 576	75 230
	Net	45 561	46 820	48 080	49 339	50 599	51 860	53 120	54 377	55 638	56 897	58 156	59 418	60 675
P-1	Gross	42 934	44 222	45 510	46 798	48 084	49 373	50 722	52 129	53 536	54 943	56 349	57 755	59 162
	Net	35 635	36 704	37 773	38 842	39 910	40 980	42 049	43 118	44 187	45 257	46 325	47 394	48 463

Abbreviations: USG, Under-Secretary-General; ASG, Assistant Secretary-General.

Note: Shaded stems will be granted biennially

**B. Staff assessment rates to be used with the unified salary scale**

(United States dollars)

Bracket			Tax percentage
From	To	Bracket size	
—	50 000	50 000	17
50 000	100 000	50 000	24
100 000	150 000	50 000	30
150 000	Upward	—	34

## ANNEX IV

## B. Grade and step matching at the time of transitioning

Grade	Present step	Proposed		Grade	Present step	Proposed		Grade	Present step	Proposed		Grade	Present step	Proposed	
		(Present D)	(Present S)			(Present D)	(Present S)			(Present D)	(Present S)			(Present D)	(Present S)
P-1	1	4	4	P-2	11	13	13	P-4	4	4	4	P-5	9	9	8
P-1	2	5	5	P-2	12	– <sup>a</sup>	–	P-4	5	5	5	P-5	10	10	9
P-1	3	6	6	P-3	1	1	1	P-4	6	6	6	P-5	11	11	10
P-1	4	7	7	P-3	2	2	2	P-4	7	7	7	P-5	12	12	11
P-1	5	8	8	P-3	3	3	3	P-4	8	8	8	P-5	13	13	12
P-1	6	9	9	P-3	4	4	4	P-4	9	9	9	D-1	1	3	2
P-1	7	11	10	P-3	5	5	5	P-4	10	10	10	D-1	2	4	3
P-1	8	12	11	P-3	6	6	6	P-4	11	11	11	D-1	3	5	4
P-1	9	13	13	P-3	7	7	7	P-4	12	12	11	D-1	4	6	5
P-1	10	– <sup>a</sup>	–	P-3	8	8	8	P-4	13	13	12	D-1	5	7	6
P-2	1	3	3	P-3	9	9	9	P-4	14	– <sup>a</sup>	– <sup>a</sup>	D-1	6	8	7
P-2	2	4	4	P-3	10	10	10	P-4	15	– <sup>a</sup>	– <sup>a</sup>	D-1	7	9	8
P-2	3	5	5	P-3	11	11	11	P-5	1	1	1	D-1	8	10	9
P-2	4	6	6	P-3	12	12	12	P-5	2	2	2	D-1	9	11	10
P-2	5	7	7	P-3	13	13	13	P-5	3	3	3	D-2	1	2	1
P-2	6	8	8	P-3	14	– <sup>a</sup>	– <sup>a</sup>	P-5	4	4	4	D-2	2	3	2
P-2	7	9	9	P-3	15	– <sup>a</sup>	– <sup>a</sup>	P-5	5	5	4	D-2	3	4	3
P-2	8	10	10	P-4	1	1	1	P-5	6	6	5	D-2	4	5	4
P-2	9	11	11	P-4	2	2	2	P-5	7	7	6	D-2	5	6	5
P-2	10	12	12	P-4	3	3	3	P-5	8	8	7	D-2	6	7	6

Abbreviations: D, dependency status; S, single status.

<sup>a</sup> Salaries to be maintained by the International Civil Service Commission.

## ANNEX V

## Pensionable remuneration scale after the introduction of the unified scale

(Effective 1 January 2017, subject to revision)

(United States dollars)

<i>Level</i>	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>	<i>VI</i>	<i>VII</i>	<i>VIII</i>	<i>IX</i>	<i>X</i>	<i>XI</i>	<i>XII</i>	<i>XIII</i>
USG	301 443	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
ASG	278 617	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
D-2	226 417	231 676	236 943	242 208	247 468	252 732	257 995	263 258	268 520	273 781	–	–	–
D-1	201 410	205 868	210 577	214 896	219 215	223 524	227 842	232 374	237 003	241 629	246 248	250 418	254 870
P-5	175 226	178 897	182 568	186 245	189 915	193 588	197 258	200 934	204 605	208 278	211 951	215 632	219 569
P-4	143 031	146 571	150 103	153 637	157 180	160 711	164 248	167 788	171 321	174 854	178 387	181 935	185 465
P-3	117 554	120 559	123 558	126 554	129 559	132 557	135 557	138 562	141 702	144 985	148 264	151 543	154 825
P-2	91 077	93 761	96 441	99 131	101 810	104 495	107 179	109 862	112 545	115 226	117 913	120 597	123 276
P-1	69 933	72 211	74 489	76 766	79 044	81 322	83 600	85 878	88 156	90 434	92 711	94 989	97 267

*Abbreviations:* USG, Under-Secretary-General; ASG, Assistant Secretary-General.



## ANNEXE I

### RESOLUTION 70/244 DE L'ASSEMBLEE GENERALE DES NATIONS UNIES

**Projet de résolution déposé par le Vice-Président de la Commission suite aux consultations informelles**

#### **Régime commun des Nations Unies**

*L'Assemblée générale,*

*Rappelant* ses résolutions 44/198 du 21 décembre 1989, 51/216 du 18 décembre 1996, 52/216 du 22 décembre 1997, 53/209 du 18 décembre 1998, 55/223 du 23 décembre 2000, 56/244 du 24 décembre 2001, 57/285 du 20 décembre 2002, 58/251 du 23 décembre 2003, 59/268 du 23 décembre 2004, 60/248 du 23 décembre 2005, 61/239 du 22 décembre 2006, 62/227 du 22 décembre 2007, 63/251 du 24 décembre 2008, 64/231 du 22 décembre 2009, 65/248 du 24 décembre 2010, 66/235A du 24 décembre 2011, 66/235B du 21 juin 2012, 67/257 du 12 avril 2013, 68/253 du 27 décembre 2013 et 69/251 du 29 décembre 2014,

*Ayant examiné* le rapport de la Commission de la fonction publique internationale pour 2015<sup>5</sup>,

*Réaffirmant son attachement* à la notion d'un régime commun et unifié des Nations Unies qui serve de base pour la réglementation et la coordination des conditions d'emploi dans les organismes qui l'appliquent,

1. *Prend note avec satisfaction* des travaux de la Commission de la fonction publique internationale ;
2. *Prend note* du rapport de la Commission pour 2015<sup>1</sup> ;
3. *Réaffirme* que c'est à elle qu'il appartient d'approuver les conditions d'emploi et les prestations de tous les fonctionnaires des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies, compte tenu des articles 10 et 11 du Statut de la Commission<sup>6</sup> ;
4. *Rappelle* les articles 10 et 11 du Statut de la Commission et réaffirme que celle-ci joue un rôle central dans la réglementation et la coordination des conditions d'emploi et des prestations offertes à tous les fonctionnaires des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies ;

#### **I. Conditions d'emploi applicables aux deux catégories de fonctionnaires**

##### **Âge réglementaire du départ à la retraite**

*Décide* que le 1<sup>er</sup> janvier 2018, au plus tard, les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies porteront à 65 ans l'âge réglementaire de départ à la retraite des fonctionnaires recrutés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2014, compte étant tenu des droits acquis des intéressés,

#### **II. Conditions d'emploi des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur**

##### **A. Barème des traitements de base minima**

*Rappelant* sa résolution 44/198, par laquelle elle a institué des traitements nets minima pour les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, fixés par référence aux traitements de base

<sup>5</sup> Documents officiels de l'Assemblée générale, soixante-dixième session, Supplément n° 30 (A/70/30).

<sup>6</sup> Résolution 3357 (XXIX), annexe.

nets correspondants des fonctionnaires occupant des emplois comparables dans la ville de base de la fonction publique de référence (l'Administration fédérale des États-Unis),

*Approuve*, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2016, comme l'a recommandé la Commission au paragraphe 35 de son rapport, le barème révisé des traitements de base minima (montants bruts et montants nets) des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur qui figure à l'annexe IV dudit rapport,

## **B. Évolution de la marge et régulation de la marge autour du point médian souhaitable**

*Rappelant* la section I.B de sa résolution 51/216 et le mandat permanent qu'elle a confié à la Commission de poursuivre l'examen du rapport (« la marge ») entre la rémunération nette des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur de l'Organisation des Nations Unies à New York et celle des agents de la fonction publique de référence occupant des emplois comparables à Washington,

1. *Réaffirme* que la fourchette de 10 à 20 pour cent fixée pour la marge entre la rémunération nette des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur des Nations Unies en poste à New York et celle des fonctionnaires de la fonction publique de référence occupant des emplois comparables doit être maintenue, étant entendu qu'il serait souhaitable que la marge oscille, sur une certaine durée, autour de la valeur médiane, soit 15 pour cent ;

2. *Note* que, pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2015, la marge entre la rémunération nette des fonctionnaires des Nations Unies des classes P-1 à D-2 en poste à New York et celle des fonctionnaires de l'Administration fédérale des États-Unis occupant des emplois comparables à Washington est estimée à 17,2 pour cent, et que la valeur moyenne de la marge pour les cinq dernières années (2011 à 2015), qui s'établit également à 17,2 pour cent, est supérieure à la valeur souhaitable de 15 pour cent ;

3. *Rappelle* qu'elle a demandé dans sa résolution 69/251 que la Commission continue à prendre des mesures pour rapprocher la marge annuelle de la médiane, et à examiner les questions relatives à la régulation de la marge ;

4. *Approuve* les recommandations concernant la méthode de régulation de la marge énoncées par la Commission au paragraphe 302 de son rapport ;

5. *Décide* que la Commission devra prendre les mesures qui s'imposent, en faisant jouer le système des ajustements de poste, si la marge tombe en deçà du seuil de 13 pour cent ou dépasse celui de 17 pour cent ;

## **III Examen de l'ensemble des prestations offertes par les organisations appliquant le régime commun**

1. *Approuve* les propositions concernant l'ensemble des prestations offertes par les organisations appliquant le régime commun <sup>7</sup>, sous réserve des dispositions de la présente résolution ;

2. *Décide* que, sauf indication contraire, ces dispositions prendront effet le 1<sup>er</sup> juillet 2016 ;

3. *Prend note* de ce que, la Commission lui ayant soumis son rapport sur l'examen de l'ensemble des prestations, le gel des indemnités demandé dans sa résolution 68/253 (sect. I.A, par. 5) sera levé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 pour les agents des services généraux et des catégories apparentées, et du 1<sup>er</sup> janvier 2017 pour les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur ;

---

<sup>7</sup> Documents officiels de l'Assemblée générale, soixante-dixième session, Supplément n° 30 (A/70/30), chap. VI, sect. C.

4. *Rappelle* le paragraphe 5 de la section I.A de sa résolution 68/253, et prie la Commission d'examiner toutes les indemnités relevant de son mandat pour évaluer si les conditions d'une révision à la hausse sont remplies ;

5. *Engage* la Commission à poursuivre sa concertation sans exclusive avec les représentants des différentes parties intéressées par l'application du régime commun des Nations Unies ;

#### **1. Barème des traitements unifié et mesures transitoires**

6. *Approuve*, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2017, comme la Commission l'a recommandé à l'alinéa a) du paragraphe 210 de son rapport, la structure de barème unifié des traitements de base minima proposée à la section A de l'annexe II dudit rapport ;

7. *Décide* que le barème des traitements unifié qui figure à la section A de l'annexe II du rapport de la Commission sera actualisé de façon à tenir compte de toute augmentation des traitements de base minima qui serait approuvée avant son entrée en vigueur, comme la Commission l'a recommandé à l'alinéa a) du paragraphe 211 dudit rapport ;

8. *Approuve*, comme la Commission l'a recommandé à l'alinéa a) du paragraphe 249 de son rapport, les équivalences de classe et d'échelon proposées pour le passage de la structure du régime des traitements applicable actuellement à celle du barème des traitements unifié, qui figurent à la section B de l'annexe II dudit rapport ;

9. *Décide* que :

- (a) À titre de mesure de protection de la rémunération, la Commission devra maintenir les traitements supérieurs à ceux correspondant aux derniers échelons de la classe des fonctionnaires concernés au moment du passage au barème unifié ;
- (b) Ces traitements seront ajustés pour tenir compte de toutes révisions de l'indice d'ajustement, dont l'incorporation d'un montant correspondant à des points d'ajustement qu'elle aura approuvée ;
- (c) La Commission devra maintenir et ajuster les montants de la rémunération considérée aux fins de la pension correspondant à ces traitements ;

10. *Décide également* que :

- (a) Les fonctionnaires qui perçoivent, au titre d'un enfant à charge, un traitement de fonctionnaire ayant des charges de famille au moment du passage au barème unifié recevront une indemnité transitoire égale à 6 pour cent de la rémunération nette au titre de cet enfant à charge, aucune indemnité pour enfant à charge n'étant parallèlement versée en pareil cas ;
- (b) Le montant de l'indemnité transitoire sera minoré d'un point de pourcentage de la rémunération nette tous les 12 mois par la suite ;
- (c) L'indemnité pour enfant à charge sera versée en lieu et place de l'indemnité transitoire lorsque le montant de cette dernière aura été ramené à un niveau égal ou inférieur ;
- (d) L'indemnité transitoire cessera d'être versée si l'enfant au titre duquel elle est payable ne remplit plus les conditions y ouvrant droit ;

11. *Décide en outre* que, dans le barème des traitements unifié, le montant des traitements de base nets des sous-secrétaires généraux et secrétaires généraux adjoints sera fixé au taux actuellement prévu pour les fonctionnaires ayant des charges de famille, minoré de 6 pour cent, le

montant de la rémunération considérée aux fins de la pension correspondant aux rangs occupés par ces fonctionnaires étant maintenu à son niveau actuel ;

## **2. Taux de contribution du personnel**

12. *Approuve*, comme la Commission l'a recommandé à l'alinéa b) du paragraphe 201 de son rapport, les taux de contribution du personnel à utiliser pour le calcul des traitements de base bruts lors de l'entrée en vigueur du barème des traitements unifié, qui sont présentés à la section C de l'annexe II dudit rapport ;

13. *Décide* que ces taux de contribution seront revus tous les deux ans après l'entrée en vigueur du régime de rémunération révisé de sorte qu'il continue de ne pas en résulter d'effets préjudiciables pour le Fonds de péréquation des impôts ;

## **3. Barème de la rémunération considérée aux fins de la pension**

14. *Approuve*, comme la Commission l'a recommandé à l'alinéa c) du paragraphe 210 de son rapport, le barème de la rémunération considérée aux fins de la pension, applicable lors de l'entrée en vigueur du barème des traitements unifié, qui figure à la section D de l'annexe II dudit rapport ;

15. *Décide* que le barème de la rémunération considérée aux fins de la pension sera actualisé pour tenir de toutes modifications de la rémunération nette qui interviendraient à New York avant qu'il n'entre en vigueur, de sorte que les fonctionnaires continuent de bénéficier d'au moins le même taux de rémunération considérée aux fins de la pension ;

16. *Décide également* que le barème de la rémunération considérée aux fins de la pension continuera d'être actualisé à la même date et dans la même proportion que la rémunération nette à New York ;

## **4. Indemnité pour conjoint à charge**

17. *Approuve* l'institution d'une indemnité pour conjoint à charge représentant 6 pour cent de la rémunération nette, comme la Commission l'a recommandé à l'alinéa d) du paragraphe 210 de son rapport ;

18. *Décide* qu'une indemnité pour conjoint à charge sera versée aux fonctionnaires en activité ayant un conjoint à charge au moment du passage au barème unifié, comme la Commission l'a recommandé à l'alinéa b) du paragraphe 249 de son rapport ;

## **5. Indemnité de parent isolé**

19. *Décide* que le fonctionnaire qui élève seul un ou des enfants et subvient à titre principal et continu à leur entretien recevra une indemnité au titre du premier enfant à charge, dont le montant représentera 6 pour cent de la rémunération nette et qui sera versée en lieu et place de l'indemnité pour enfant à charge ;

## **6. Avancements d'échelon et incitations à la performance**

20. *Décide* que les avancements d'échelon seront octroyés tous les ans du premier au septième échelon, puis tous les deux ans pour les échelons suivants aux fonctionnaires des classes P-1 à P-5, et continueront d'être accordés tous les deux ans aux fonctionnaires des classes D-1 et D-2, comme la Commission l'a recommandé à l'alinéa a) du paragraphe 279 de son rapport ;

21. *Décide* de maintenir les conditions actuelles d'octroi des avancements d'échelon ;

22. *Décide également* de mettre fin à la pratique consistant à octroyer des avancements d'échelon accélérés ;

23. *Prie* la Commission de mener une étude des dispositifs de gestion de la performance en place dans les organisations appliquant le régime commun, et de formuler des recommandations sur des mesures d'incitation à la performance reposant sur le mérite qui ne s'apparentent pas à des récompenses pécuniaires, y compris la possibilité d'octroyer des avancements d'échelon accélérés, et l'invite à revoir les recommandations formulées à l'annexe III de son rapport à la lumière de ses constatations et de lui en rendre compte au plus tard à sa soixante-douzième session ;

24. *Prie également* la Commission de mener une étude détaillée des dispositions budgétaires et administratives qui devraient être prises pour mettre en place un système de gratification pécuniaire, y compris les mécanismes de financement, de contrôle et de responsabilité, et de lui en rendre compte au plus tard à sa soixante-douzième session ;

## **7. Indemnité pour frais d'études**

25. *Décide* que le régime révisé de l'indemnité pour frais d'études entrera en vigueur à compter de l'année scolaire ou universitaire en cours au 1<sup>er</sup> janvier 2018 ;

26. *Décide également* que les critères concernant l'enseignement supérieur seront révisés de sorte que l'indemnité soit payable jusqu'à la fin de l'année universitaire durant laquelle l'enfant achève sa quatrième année d'études postsecondaires ou obtient un premier diplôme postsecondaire si ce délai est plus court, l'âge limite étant fixé à 25 ans ;

27. *Décide en outre* que les dépenses ouvrant droit à remboursement comprendront les frais de scolarité (y compris les cours de langue maternelle) et les frais d'inscription, ainsi que les frais d'internat ;

28. *Décide* que les frais de scolarité et d'inscription seront remboursés selon un barème dégressif universel comprenant sept tranches, et prévoyant un taux dégressif de remboursement allant de 86 pour cent pour la tranche inférieure à 61 pour cent pour la sixième tranche et 0 pour cent pour la septième tranche, comme indiqué dans le tableau V du rapport de la Commission ;

29. *Décide également* que les frais d'internat donneront lieu à un remboursement forfaitaire de 5 000 dollars des États-Unis, dont bénéficieront uniquement les fonctionnaires en poste dans les bureaux extérieurs ayant des enfants pensionnaires dans des établissements d'enseignement primaire ou secondaire situés en dehors du lieu d'affectation et que, à titre exceptionnel, la prise en charge des frais d'internat pourra être accordée aux fonctionnaires des lieux d'affectation de la catégorie H à la discrétion du chef de secrétariat ;

30. *Décide en outre* qu'un voyage aller-retour sera pris en charge au titre des études entre le lieu d'affectation du fonctionnaire et le lieu où l'enfant effectue ses études pour chaque année scolaire dans le cas des fonctionnaires bénéficiant de la prise en charge des frais d'internat ;

31. *Décide* que les contributions aux dépenses d'équipement devront être remboursées par les organisations en dehors du régime de l'indemnité pour frais d'études ;

32. *Décide également* que le barème dégressif universel sera examiné en vue d'un éventuel ajustement compte tenu de l'évolution des frais de scolarité, qui sera observée tous les deux ans, d'après une liste d'établissements représentatifs, et sur la base d'une évaluation effectuée par la Commission ;

33. *Décide en outre* que le montant de la prise en charge des frais d'internat sera examiné en vue d'un éventuel ajustement compte tenu de l'évolution des tarifs pratiqués par les internats des établissements assurant une préparation au baccalauréat international, qui sera observée tous les deux ans, et sur la base d'une évaluation effectuée par la Commission ;

34. *Décide* que la liste des établissements d'enseignement représentatifs et celle des établissements préparant au baccalauréat international, visées aux alinéas f) et g) du paragraphe 356 du rapport de la Commission, seront examinées tous les six ans en vue d'une éventuelle mise à jour ;

35. *Décide également* que le régime actuel de l'indemnité spéciale pour frais d'études versée au titre des enfants handicapés continuera de s'appliquer lorsque le régime révisé de l'indemnité ordinaire sera entré en vigueur, à hauteur d'un plafond égal à la limite supérieure de la tranche des dépenses les plus élevées du barème dégressif, majoré du montant forfaitaire prévu pour rembourser les frais d'internat dans le régime de l'indemnité ordinaire ;

36. *Décide en outre* que le plafond des dépenses remboursables sera aligné sur celui retenu pour l'indemnité ordinaire pour frais d'études, de sorte à établir un plafond égal à la limite supérieure de la tranche des dépenses les plus élevées du barème dégressif applicable ;

37. *Décide* que, pour la prise en charge des frais d'internat au titre de l'indemnité spéciale, le montant des dépenses effectivement engagées servira au calcul du montant total des dépenses ouvrant droit à remboursement, à hauteur du plafond global égal à la limite supérieure de la tranche des dépenses les plus élevées du barème dégressif, majoré d'un montant de 5 000 dollars équivalant au montant forfaitaire prévu pour rembourser les frais d'internat dans le régime de l'indemnité ordinaire ;

## **8. Prime de rapatriement**

38. *Confirme* le principe selon lequel la prime de rapatriement est une prestation fondée sur l'ancienneté payable aux fonctionnaires expatriés qui quittent le pays de leur dernière affectation au moment de la cessation de service ;

39. *Décide* d'instituer un seuil minimum de cinq années d'expatriation comme condition à remplir pour être admis au bénéfice de la prime de rapatriement, comme la Commission l'a recommandé au paragraphe 375 de son rapport ;

40. *Décide également* que, lors du passage au nouveau régime, les fonctionnaires en poste conserveront leur droit à la prime de rapatriement selon le régime actuel jusqu'à concurrence du nombre d'années d'expatriation accumulées au moment de l'entrée en vigueur du régime révisé ;

## **9. Éléments liés à la réinstallation**

41. *Approuve* la recommandation de la Commission de supprimer l'élément non-déménagement ;

42. *Décide* de continuer à verser, à titre de mesure transitoire, l'élément non-déménagement aux fonctionnaires qui changent de lieu d'affectation avant la date de mise en place du nouveau régime applicable à la réinstallation et qui optent pour le non-déménagement du mobilier, pendant une période maximale de cinq ans dans le même lieu d'affectation ou jusqu'à un nouveau changement de lieu d'affectation ;

43. *Décide également* de conserver la formule actuelle de prise en charge des frais de voyage, qui restera la responsabilité des organisations appliquant le régime commun ;

44. *Approuve* les formules de prise en charge des déménagements présentées par la Commission aux alinéas d) et f) du paragraphe 399 de son rapport ;

45. *Décide* de verser une indemnité d'installation équivalant, pour le fonctionnaire, au montant de l'indemnité de subsistance payable au lieu d'affectation considéré pendant 30 jours et, pour chaque membre de la famille y ayant droit, au montant de celle payable pendant 15 jours, ainsi

qu'une somme forfaitaire équivalant au traitement de base majoré de l'indemnité de poste applicable ;

## **10. Indemnités et prestations allouées aux fonctionnaires des bureaux extérieurs**

46. *Approuve* le régime de sujétion modifié comprenant cinq catégories proposé aux paragraphes 122 et 413 du rapport de la Commission, qui s'appliquera dès l'entrée en vigueur des présentes dispositions et ne nécessitera aucune mesure de transition ;

47. *Approuve également* le nouvel élément famille non autorisée, décrit au paragraphe 421 du rapport de la Commission, qui remplacera l'actuelle prime de sujétion supplémentaire, et souligne qu'aucune mesure transitoire ne sera mise en place au titre de cet élément ;

48. *Approuve en outre*, comme la Commission l'a recommandé aux paragraphes 129 et 431 de son rapport, le nouvel élément d'incitation à la mobilité visant à encourager les fonctionnaires à accepter de travailler dans des lieux d'affectation hors siège, qui sera versé aux fonctionnaires justifiant de cinq années d'ancienneté consécutives dans une organisation appliquant le régime commun, à compter de leur deuxième affectation, sauf dans les lieux d'affectation classés H aux fins de la prime de sujétion ;

49. *Décide* de majorer le montant proposé pour l'élément famille non autorisée de 25 pour cent à partir de la quatrième affectation et de 50 pour cent à partir de la septième ;

50. *Décide également* de maintenir les dispositions du régime actuel des congés de détente, comme la Commission l'a proposé à l'alinéa a) du paragraphe 443 de son rapport ;

51. *Décide en outre* de mettre fin au droit à congé dans les foyers plus fréquent, sauf dans les lieux d'affectation classés D et E qui ne sont pas couverts par le régime des congés de détente ;

## **11. Examen de la rémunération et questions diverses**

52. *Prend note* de l'intention de la Commission d'examiner l'emploi qui est fait des différentes catégories de personnel ;

53. *Approuve* le versement d'une prime de recrutement pour les experts aux compétences très spécialisées lorsque les organisations ne parviennent pas à intéresser du personnel qualifié, comme la Commission l'a décrit et recommandé au paragraphe 271 et à l'alinéa c) du paragraphe 279 de son rapport, et décide que la Commission devra évaluer cette prestation trois ans après qu'elle aura été instituée ;

54. *Rappelle* que dans sa résolution 69/251 elle a demandé à la Commission de continuer à suivre les progrès accomplis pour assurer l'équilibre entre les sexes, et prie la Commission de lui présenter à sa soixante et onzième session des renseignements sur les progrès enregistrés par les organisations appliquant le régime commun dans l'exécution des politiques et mesures de promotion de l'égalité des sexes visant à atteindre l'objectif de parité hommes-femmes concernant les effectifs des organisations ;

55. *Rappelle également* les décisions figurant au paragraphe 137 du rapport de la Commission pour 2014<sup>8</sup>, et prie la Commission de l'informer dans ses futurs rapports de la façon dont le nouvel ensemble de prestations contribue au renforcement de la parité hommes-femmes et de la diversité géographique ;

56. *Invite* les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies à s'employer à garantir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à offrir des perspectives de carrière,

<sup>8</sup> Documents officiels de l'Assemblée générale, soixante-neuvième session, Supplément n° 30 (A/69/30).

compte tenu de l'importance que ces éléments revêtent pour ce qui est de motiver et de fidéliser le personnel ;

57. *Invite* la Commission à lui présenter un rapport d'étape sur l'application du nouveau système de rémunération des organisations appliquant le régime commun à sa soixante et onzième session et un rapport d'évaluation complet, comprenant une enquête mondiale sur les conditions d'emploi, à sa soixante-quinzième session au plus tard.



## ANNEXE II

**BAREME DES TRAITEMENTS DES ADMINISTRATEURS ET FONCTIONNAIRES DE  
RANG SUPERIEUR :  
TRAITEMENTS ANNUELS BRUTS ET EQUIVALENTS NETS APRES RETENUES AU  
TITRE DU REGIME D'IMPOSITION  
(EN DOLLARS DES ÉTATS-UNIS)  
ENTREE EN VIGUEUR : 1<sup>ER</sup> JANVIER 2016**

Classe		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV
SGA	Brut	194136														
	Net F	149395														
	Net C	134449														
SSG	Brut	176463														
	Net F	137024														
	Net C	124080														
D-2	Brut	144751	147815	150920	154117	157314	160510									
	Net F	114668	116905	119144	121382	123620	125857									
	Net C	105345	107233	109114	110990	112861	114721									
D-1	Brut	132290	134984	137668	140362	143055	145742	148437	151174	153980						
	Net F	105572	107538	109498	111464	11343	115392	117359	119322	121286						
	Net C	97583	99289	100994	102692	104389	106081	107766	109451	111130						
P-5	Brut	109449	111738	114029	116315	118608	120895	123188	125475	127766	130055	132344	134632	136923		
	Net F	88898	90569	92241	93910	95584	97253	98927	100597	102269	103940	105611	107281	108954		
	Net C	82586	84072	85552	87032	8851	89981	91454	92923	9439	95853	97316	98771	100229		
P-4	Brut	90038	92080	94122	96162	98205	100264	102475	104685	106895	109101	111314	113521	11573	117941	120151
	Net F	7413	75743	77356	78968	80582	82193	83807	8542	87033	88644	90259	9187	93483	95097	9671
	Net C	69032	70499	71969	73431	74895	76358	77820	79278	80736	82193	83646	851	86554	88004	89454
P-3	Brut	74013	75903	77794	7968	81572	83461	85348	87241	89129	91019	92911	94799	9669	98578	100505
	Net F	61470	62963	64457	65947	67442	68934	70425	71920	73412	74905	76400	77891	79385	80877	82369
	Net C	57379	58751	60126	61497	62873	64244	65615	66991	68361	69735	71103	72473	73838	75209	76577
P-2	Brut	60715	62405	64095	65786	67477	69165	70857	72544	74235	75928	77615	79306			
	Net F	50965	52300	53635	54971	56307	5764	58977	6031	61646	62983	64316	65652			
	Net C	47803	49015	50223	51434	52642	53853	55083	5631	57542	58770	59995	61228			
P-1	Brut	47464	48976	50516	52146	53767	55392	57016	58644	60265	61887					
	Net F	40344	41630	42908	44195	45476	4676	48043	49329	50609	51891					
	Net C	38056	39239	40423	41605	42786	43969	45151	46319	47481	48644					

F = Fonctionnaire ayant un conjoint à charge ou un enfant à charge.

C = Fonctionnaire n'ayant ni conjoint à charge, ni enfant à charge.

Taux de contribution servant à déterminer les traitements de base bruts

A. Taux applicables aux fonctionnaires ayant des charges de famille

Revenu soumis à contribution (en dollars des États-Unis)	Taux de contribution (pourcentage)
Première tranche de 50 000	15
Tranche suivante de 50 000	21
Tranche suivante de 50 000	27
Solde soumis à contribution	30

B. Taux applicables aux fonctionnaires sans charges de famille

Les montants des contributions des fonctionnaires qui n'ont ni conjoint à charge ni enfant à charge correspondent à la différence entre le traitement brut aux différents échelons et classes et le traitement net correspondant.

## ANNEXE III

## A. Barème unifié proposé pour les traitements des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur : montants annuels bruts et équivalents nets après retenues au titre du régime d'imposition

(Entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2017, sujet à révision)  
(En dollars des États-Unis)

Classe		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII
SGA	Brut	190 059												
	Net	140 939												
SSG	Brut	172 268												
	Net	129 268												
D-2	Brut	137 954	140 969	143 981	147 000	150 018	153 215	156 414	159 611	162 809	166 006			
	Net	106 068	108 178	110 287	112 400	114 512	116 622	118 733	120 843	122 954	125 064			
D-1	Brut	123 410	126 059	128 709	131 359	134 000	136 650	139 299	141 943	144 594	147 240	149 887	152 686	155 494
	Net	95 887	97 741	99 596	101 451	103 300	105 155	107 009	108 860	110 716	112 568	114 421	116 273	118 126
P-5	Brut	106 237	108 489	110 743	112 993	115 247	117 497	119 753	122 004	124 257	126 509	128 763	131 011	133 267
	Net	83 866	85 442	87 020	88 595	90 173	91 748	93 327	94 903	96 480	98 056	99 634	101 208	102 787
P-4	Brut	87 413	89 414	91 417	93 418	95 421	97 421	99 426	101 550	103 723	105 896	108 073	110 241	112 416
	Net	69 934	71 455	72 977	74 498	76 020	77 540	79 064	80 585	82 106	83 627	85 151	86 669	88 191
P-3	Brut	71 699	73 551	75 405	77 255	79 111	80 963	82 814	84 671	86 522	88 375	90 232	92 082	93 937
	Net	57 991	59 399	60 808	62 214	63 624	65 032	66 439	67 850	69 257	70 665	72 076	73 482	74 892
P-2	Brut	55 343	57 000	58 658	60 314	61 972	63 632	65 289	66 943	68 603	70 259	71 916	73 576	75 230
	Net	45 561	46 820	48 080	49 339	50 599	51 860	53 120	54 377	55 638	56 897	58 156	59 418	60 675
P-1	Brut	42 934	44 222	45 510	46 798	48 084	49 373	50 722	52 129	53 536	54 943	56 349	57 755	59 162
	Net	35 635	36 704	37 773	38 842	39 910	40 980	42 049	43 118	44 187	45 257	46 325	47 394	48 463

Abréviations : SGA : Secrétaire général adjoint ; SSG : Sous-Secrétaire général.

Note : Les avancements d'échelon grisés seront octroyés tous les deux ans.

## B. Taux des contributions du personnel qu'il est proposé d'appliquer au barème des traitements unifié

(En dollars des États-Unis)

Tranche			Imposition (en pourcentage)
De	À	Tranche	
-	50000	50000	17
50000	100000	50000	24
100000	150000	50000	30
150000	Plus	-	34

## ANNEXE IV

## B. Équivalences de classe et d'échelon au moment de la transition

Classe	Échelon actuel	Échelon proposé		Classe	Échelon actuel	Échelon proposé		Classe	Échelon actuel	Échelon proposé		Classe	Échelon actuel	Échelon proposé	
		Actuel F	Actuel C			Actuel F	Actuel C			Actuel F	Actuel C			Actuel F	Actuel C
P-1	1	4	4	P-2	11	13	13	P-4	4	4	4	P-5	9	9	8
P-1	2	5	5	P-2	12	– <sup>a</sup>	–	P-4	5	5	5	P-5	10	10	9
P-1	3	6	6	P-3	1	1	1	P-4	6	6	6	P-5	11	11	10
P-1	4	7	7	P-3	2	2	2	P-4	7	7	7	P-5	12	12	11
P-1	5	8	8	P-3	3	3	3	P-4	8	8	8	P-5	13	13	12
P-1	6	9	9	P-3	4	4	4	P-4	9	9	9	D-1	1	3	2
P-1	7	11	10	P-3	5	5	5	P-4	10	10	10	D-1	2	4	3
P-1	8	12	11	P-3	6	6	6	P-4	11	11	11	D-1	3	5	4
P-1	9	13	13	P-3	7	7	7	P-4	12	12	11	D-1	4	6	5
P-1	10	– <sup>a</sup>	–	P-3	8	8	8	P-4	13	13	12	D-1	5	7	6
P-2	1	3	3	P-3	9	9	9	P-4	14	– <sup>a</sup>	– <sup>a</sup>	D-1	6	8	7
P-2	2	4	4	P-3	10	10	10	P-4	15	– <sup>a</sup>	– <sup>a</sup>	D-1	7	9	8
P-2	3	5	5	P-3	11	11	11	P-5	1	1	1	D-1	8	10	9
P-2	4	6	6	P-3	12	12	12	P-5	2	2	2	D-1	9	11	10
P-2	5	7	7	P-3	13	13	13	P-5	3	3	3	D-2	1	2	1
P-2	6	8	8	P-3	14	– <sup>a</sup>	– <sup>a</sup>	P-5	4	4	4	D-2	2	3	2
P-2	7	9	9	P-3	15	– <sup>a</sup>	– <sup>a</sup>	P-5	5	5	4	D-2	3	4	3
P-2	8	10	10	P-4	1	1	1	P-5	6	6	5	D-2	4	5	4
P-2	9	11	11	P-4	2	2	2	P-5	7	7	6	D-2	5	6	5
P-2	10	12	12	P-4	3	3	3	P-5	8	8	7	D-2	6	7	6

Abréviations : F, avec personnes à charge ; C, sans personne à charge.

<sup>a</sup> Traitements qui doivent être maintenus par la Commission de la fonction publique internationale.

## ANNEXE V

**BAREME DE LA REMUNERATION CONSIDEREE AUX FINS DE LA PENSION APRES  
INTRODUCTION  
D'UN BAREME DES TRAITEMENTS UNIFIE**

(Entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2017, sujet à révision)

(En dollars des États-Unis)

Classe	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII
SGA	301 443	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
SSG	278 617	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
D-2	226 417	231 676	236 943	242 208	247 468	252 732	257 995	263 258	268 520	273 781	–	–	–
D-1	201 410	205 868	210 577	214 896	219 215	223 524	227 842	232 374	237 003	241 629	246 248	250 418	254 870
P-5	175 226	178 897	182 568	186 245	189 915	193 588	197 258	200 934	204 605	208 278	211 951	215 632	219 569
P-4	143 031	146 571	150 103	153 637	157 180	160 711	164 248	167 788	171 321	174 854	178 387	181 935	185 465
P-3	117 554	120 559	123 558	126 554	129 559	132 557	135 557	138 562	141 702	144 985	148 264	151 543	154 825
P-2	91 077	93 761	96 441	99 131	101 810	104 495	107 179	109 862	112 545	115 226	117 913	120 597	123 276
P-1	69 933	72 211	74 489	76 766	79 044	81 322	83 600	85 878	88 156	90 434	92 711	94 989	97 267

Abréviations : SGA : Secrétaire général adjoint ; SSG : Sous-Secrétaire général.

## D. Propuestas preliminares para una Estrategia de gestión de recursos humanos para 2017-2022

(Aplicación de la decisión 196 EX/23 (III))

---

1. En la decisión 196 EX/23 (III), de abril de 2015, el Consejo Ejecutivo pidió a la Secretaría que presentara, en su 199ª reunión, propuestas preliminares para la futura gestión de trabajos, empleados y destrezas para 2017-2022, teniendo en cuenta las recomendaciones del Auditor Externo y los hallazgos de las revisiones de los servicios de personal y apoyo, y personal que no es de plantilla.

2. Las propuestas preliminares incluidas en el presente documento se basan en las consultas iniciales con el personal directivo superior, las asociaciones del personal y los Estados miembros. Tras la revisión de este documento por parte del Consejo Ejecutivo, la Secretaría desarrollará un proyecto de Estrategia de recursos humanos detallada para su presentación en la 200ª reunión del Consejo Ejecutivo en el otoño de 2016.

### Enlace con la Estrategia de la UNESCO

3. Como agencia especializada y organización basada en conocimientos, el valor de la UNESCO depende de personal altamente capacitado, altamente productivo, flexible y comprometido. La Estrategia de Recursos Humanos es, por tanto, fundamental para el éxito y para el futuro de la organización.

4. Como premisa fundamental, la estrategia de recursos humanos debe basarse en la estrategia global de la UNESCO.

5. La **Estrategia a plazo medio 2014-2021** (37 C/4) ratifica que la baza más importante de la UNESCO es un personal motivado y de gran dedicación dotado de la más alta competencia e integridad, caracterizado por una distribución geográfica equitativa y un equilibrio entre hombres y mujeres, capaz de cumplir la misión y los objetivos estratégicos de la Organización gracias a su compromiso para con una gestión centrada en los resultados<sup>9</sup>. La estrategia aborda el reto de garantizar que las destrezas y competencias del personal sigan siendo las mejores para respaldar la capacidad y la ventaja competitiva de la UNESCO en un entorno multicultural.

6. Para lograrlo, la organización hará todo lo posible por atraer y retener a los mejores expertos y profesionales, apoyarlos en sus actividades de aprendizaje y su desarrollo y gestionar al personal del modo más rentable posible, para contribuir a los objetivos estratégicos de la organización. La Estrategia a plazo medio también destaca la necesidad de modernizar la capacidad humana de la UNESCO y de adoptar planteamientos flexibles, así como una integración/armonización con el régimen común de las Naciones Unidas y los valores de la administración pública internacional.

7. La Estrategia a plazo medio, aprobada por la Conferencia General en 2013, fue seguida dos años después por la aprobación por parte de la Asamblea General de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 y sus 17 objetivos (ODS). Los ODS tienen una importancia considerable para la UNESCO, que contribuirá a varios de ellos. Aunque los objetivos generales establecidos en la Estrategia a plazo medio siguen siendo válidos, la Estrategia de recursos humanos de 2017-2022 debe garantizar claramente que la **UNESCO tiene capacidad para cumplir eficazmente los ODS**. Esta agenda universal, ambiciosa e innovadoras exigirá un sistema bien coordinado, ágil y flexible capaz de apoyar a los países en colaboración para cumplir los compromisos de desarrollo sostenible. Se trata de una iniciativa conjunta, ambiciosa e importante que la UNESCO acometerá junto con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

---

<sup>9</sup> 37 C/4 párrafos 109-111.

## **Principios fundamentales de la Estrategia de RR. HH.**

8. Los ODS plantean desafíos ambiciosos y emocionantes. Tras pasar la página de la crisis económica, la UNESCO y su personal se preparan para abordarlos. La nueva Estrategia de recursos humanos debe ser específica, realista y alcanzable, y debe tener en cuenta la realidad presupuestaria. La Estrategia de recursos humanos también debe contribuir a unir todas las partes de la UNESCO en Una UNESCO y terminar con las divisiones.

9. Los principios rectores serán el impacto, la sostenibilidad, la innovación y la rentabilidad. El impacto será fundamental: Para cada acción propuesta, se formulará la pregunta: ¿Esta acción respalda el programa? ¿Esta acción respalda la implementación de los ODS?

10. Por último, el esfuerzo de simplificación guiará nuestras acciones.

## **Dos áreas de interés**

11. La Estrategia de recursos humanos se centrarán en dos temas principales:

- I. Crear capacidades del personal para los ODS**
- II. Crear un entorno de trabajo propicio y atractivo**

### **I. Crear capacidades del personal para los ODS**

12. La UNESCO necesita personal competente con el perfil, las destrezas y la actitud correctas; empleados comprometidos, flexibles, móviles y deseosos de aprender y desarrollarse. Esta área se centrará en atraer y desarrollar al personal de la UNESCO. ¿Tendremos personal con las destrezas, la formación y las competencias correctas en los próximos 3-5 años? ¿Cuáles son las capacidades actuales del personal? ¿Cuál es el déficit de cualificaciones y cómo abordarlo? También interesa atraer al talento correcto de fuera de la UNESCO y desarrollarlo. Es esencial a quién contratemos. La calidad es la clave.

13. Las actividades propuestas en esta área incluirán: Desarrollo de competencias, planificación de RR. HH., reclutamiento, movilidad y aprendizaje.

## **Sentar buenas bases: Valores y competencias del personal de la UNESCO**

14. Un marco de competencias de la UNESCO definirá los valores y las competencias clave que todo el personal de la UNESCO debe tener. Cuatro son los valores fundamentales: compromiso con la UNESCO, integridad, respeto por la diversidad y profesionalidad. Habrá siete competencias básicas, entre ellas la responsabilidad, el trabajo en equipo, la comunicación, la innovación, etc. Además, habrá seis competencias gerenciales aplicables a los responsables. El marco de trabajo se integrará en los procesos de RR. HH. fundamentales para respaldar la contratación, la selección y las actividades de aprendizaje y desarrollo.

## **Atraer y retener a los mejores**

15. La UNESCO necesita ser considerado un empleador interesante; la experiencia del personal debe coincidir con la reputación que les atrajo a la organización. Esto implica planificación avanzada y contratación de calidad. También requiere una buena cultura de movilidad y trabajar con el personal a medida que sus carreras avanzan, para identificar sus habilidades y su potencial al objeto de planificar los pasos a dar.

16. Se implantarán herramientas y mecanismos de **planificación de recursos humanos** (teniendo en cuenta las recomendaciones de la auditoría), para evaluar las capacidades actuales, anticipar el déficit de cualificaciones y crear estrategias para abordarlo. Se planificará una evaluación completa de las destrezas, considerando la fuerza de trabajo total de la UNESCO, y no limitada al personal con contrato fijo. Los puestos críticos y difíciles de cubrir se identificarán en un horizonte de tres años, y se desarrollarán las estrategias apropiadas para abordar estas brechas. El proceso de planificación de los recursos humanos estará integrado con la planificación de programas y presupuestos, para garantizar una intervención temprana de los recursos humanos en el proceso de planificación C/5, y una identificación oportuna de los déficits/las necesidades del personal con los sectores/oficinas sobre el terreno.

17. Los **procesos de contratación y selección** serán más rápidos, transparentes y eficientes, basándose en las nuevas tecnologías y en los medios sociales. Se implantarán estrategias de divulgación para atraer candidatos cualificados y talentosos de diversas regiones y con distintas trayectorias. Se perseguirá activamente el objetivo del 85 % de países representados y se acometerá trabajo proactivo en cooperación con los Estados miembros interesados. Se planificarán centros de evaluación para puestos directivos y se explorará la posibilidad de trabajar con empresas de contratación.

18. **Movilidad:** El aumento de la movilidad geográfica contribuirá a reducir la división sedes/terreno. El nivel de movilidad geográfica de la UNESCO se ha mantenido en el 10-12 % durante los últimos 6 años, con una media de 90 empleados trasladados entre lugares de destino cada bienio de forma voluntaria. Es necesario mejorar la movilidad geográfica y funcional. También debemos adoptar medidas para facilitar la movilidad del personal joven en una fase temprana de su carrera. Para fomentar la movilidad, se propone introducir un programa de **movilidad gestionada**, que cubrirá la movilidad funcional y geográfica para el personal del cuadro orgánico y la movilidad funcional del personal del cuadro de servicios generales. También se analizará el fomento de la movilidad y las asignaciones fuera de la UNESCO, con posibilidades de retorno. Las asignaciones a corto plazo dentro de la organización expondrá al personal al aprendizaje y al intercambio de ideas y conocimientos.

### **Aprendizaje, un imperativo en una organización basada en los conocimientos**

19. Para estar en situación de afrontar los desafíos de los ODS, la UNESCO debe crear una **cultura de aprendizaje** en la que el personal tenga oportunidades no solo para cubrir el déficit de capacidades, sino también de ir más allá y destacar en su campo, con las habilidades y los conocimientos necesarios para cumplir los ODS.

20. Las necesidades de aprendizaje actuales son enormes, ya que no ha habido presupuesto para formación y prácticamente no se ha ofrecido formación corporativa desde 2012. Es necesario invertir tiempo y dinero en aprendizaje, para abordar la necesidad de crear destrezas y capacidades y de mejorar el compromiso y la retención del personal.

21. Se ha desarrollado un conjunto de iniciativas de aprendizaje, que se implantará en el marco de la **Iniciativa de inversión para la eficiencia** (en 199 EX/5 Parte II). Estas iniciativas abordan las áreas de aprendizaje prioritarias de movilización de recursos, gestión de programas, gestión y responsabilidad, eficacia organizativa dentro del sistema de las Naciones Unidas, liderazgo y aplicaciones corporativas y herramientas informáticas. Puede que sea necesario desarrollar otras iniciativas para abordar las habilidades técnicas específicas que el personal del programa necesita para cumplir los ODS.

22. La tecnología de recursos humanos se maximizará para facilitar el aprendizaje en un entorno de trabajo conectado, ágil y colaborativo. El aprendizaje a través de dispositivos móviles y vídeo es un ejemplo de experiencias digitales de recursos humanos innovadoras que puede tener una gran repercusión. Los programas de orientación y tutoría también formarán parte de la oferta

de aprendizaje. Se propone cambiar la política de aprendizaje para incluir un período mínimo de aprendizaje al año para facilitar el desarrollo de habilidades y conocimientos.

## **II. Crear un entorno de trabajo propicio y atractivo**

23. La UNESCO debe crear un entorno de trabajo propicio y atractivo en el que todos los empleados puedan contribuir al máximo, de forma individual y en equipo. Esto requiere un diseño óptimo, en términos de fuerza de trabajo, estructura y trabajos. El personal debe tener claras sus funciones y sus posibilidades de promoción dentro de la organización. Un entorno de trabajo propicio significa un lugar de trabajo integrador, que alimente el talento y fomente la motivación.

### **Un diseño óptimo para la organización**

24. Está prevista una revisión de las modalidades contractuales para garantizar que estas se ajusten a la finalidad de una fuerza de trabajo flexible, integrada tanto por personal con antigüedad, así como por expertos especializados durante períodos limitados. La revisión también tratará de garantizar el uso correcto de las modalidades contractuales; cubrirá al personal que no es de plantilla, y tendrá en cuenta a toda la fuerza laboral contingente, incluida la necesidad de buscar, desarrollar y consolidar alianzas para la provisión de experiencia complementaria por tiempo limitado. También se revisará la duración de los contratos del personal (hasta cinco años).

25. En términos de responsabilidades individuales del personal, se elaborarán descripciones de trabajos genéricos para la mayoría de los trabajos convencionales de la organización, se armonizarán las categorías profesionales y se desarrollarán y comunicarán trayectorias profesionales, proporcionando información (especialmente en términos de requisitos de competencias) al personal sobre perfiles profesionales en la organización. Podrían explorarse revisiones de talento del personal que lleve cinco años o más ocupando la misma función.

### **Un lugar de trabajo integrador**

26. Un lugar de trabajo integrador es aquel que valora y reconoce la contribución individual, pero también el valor del trabajo en equipo; aquel que promueve la transparencia y la conducta ética, además de la diligencia; aquel que ofrece un entorno de trabajo seguro y saludable para todos. Un entorno de trabajo atractivo se sustenta en una cultura de gestión y liderazgo, basada en la transparencia, el seguimiento y el monitoreo, en el que se aprovechan los puntos fuertes de cada empleado.

27. El **reconocimiento del equipo** será especialmente valorado y reconocido. Se revitalizará el programa Team Awards. Se promoverá una cultura de reconocimiento y se dotará a los supervisores y responsables de las habilidades necesarias para ofrecer al personal comentarios significativos y reconocimiento. Se reconocerán las conductas que la organización desea promover, como la innovación, la colaboración y el intercambio de conocimientos.

28. La **transparencia** de la información es importante para forjar confianza y fomentar una atmósfera de trabajo positiva. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe comunicar los asuntos relacionados con recursos humanos de una forma puntual y sencilla. La **ética** seguirá siendo un punto esencial de la agenda y se implantará formación sobre ética. También seguirá ofreciéndose prioridad a un entorno de trabajo saludable y seguro.

29. Se implantarán **modalidades de trabajo flexibles** para que el personal pueda trabajar a distancia. De esta forma se reconocerán las necesidades de una fuerza de trabajo diversa, en especial el personal más joven, y se fomentará el compromiso y la motivación.



### **La Oficina de Gestión de Recursos Humanos como facilitadora del programa**

30. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos suele percibirse como una sede central sin orientación empresarial suficiente. En palabras de un directivo superior: «*Los cambios en los Recursos Humanos deben respaldar el programa y no realizarse por conveniencia administrativa*». La Oficina de Gestión de Recursos Humanos garantizará su papel como socio comercial fiable que aporta valor y ofrece soluciones para apoyar el programa.

31. Se hará hincapié en una filosofía de orientación al cliente. Esto incluirá trabajo en la simplificación de los procesos, la delegación de autoridad y los acuerdos de nivel de servicio para transacciones de recursos humanos claves. El análisis de los datos de recursos humanos se utilizará mejor para guiar las decisiones.

32. La profesionalización de los recursos humanos y su empeño por añadir valor se colocarán en el centro de la misión de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos durante los próximos años. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos hará todo lo posible por convertirse en un facilitador y un creador de talento de la organización.

### **Proyecto de decisión**

33. El Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Recordando su decisión 196 EX/23 (III),
2. Toma nota de las propuestas preliminares presentadas por la Directora General para una estrategia de gestión de recursos humanos para 2017-2022;
3. Pide a la Directora General que le presente una estrategia global de gestión de recursos humanos en su 200ª reunión.



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

# Consejo Ejecutivo

199ª reunión

# 199 EX/5

## Parte III Corr.

París, 8 de marzo de 2016  
Original: inglés

### Punto 5 del orden del día provisional

## INFORME DE LA DIRECTORA GENERAL SOBRE LA APLICACIÓN DE LAS DECISIONES ADOPTADAS POR EL CONSEJO EJECUTIVO Y DE LAS RESOLUCIONES APROBADAS POR LA CONFERENCIA GENERAL EN SUS REUNIONES ANTERIORES

### PARTE III

#### ASUNTOS RELATIVOS A LOS RECURSOS HUMANOS

#### CORRIGENDUM

#### A. Distribución geográfica y equilibrio entre hombres y mujeres en el personal de la Secretaría

El párrafo 8 de la sección I, "Distribución geográfica del personal" (página 6), debería rezar como sigue:

El Programa de Jóvenes Profesionales es uno de los mecanismos más eficaces para mejorar la representación geográfica de los Estados Miembros. Funcionó durante muchos años en la UNESCO pero se suspendió en 2012 debido a la situación presupuestaria y a la falta de puestos disponibles. Se reactivó en 2015, reservándose **16** puestos sujetos a distribución geográfica (P-1/P-2) para candidatos de países no representados y con representación inferior a la normal. Tras una convocatoria de candidaturas para las comisiones nacionales de cooperación con la UNESCO y un proceso de selección dirigido por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos con los sectores/oficinas receptores, se seleccionaron **16** candidatos para el programa, de los cuales **7** procedían de países no representados y **9** procedían de países con representación inferior a la normal, distribuidos entre los seis grupos regionales. De los **16** candidatos, **11** eran mujeres y **5** eran hombres. Los jóvenes profesionales fueron asignados en su mayoría a los sectores del programa.





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

# Consejo Ejecutivo

199ª reunión

# 199 EX/5 Parte III Add.

PARÍS, 31 de marzo de 2016  
Original: inglés

Punto 5 del orden del día provisional

## **APLICACIÓN DE LAS DECISIONES ADOPTADAS POR EL CONSEJO EJECUTIVO Y DE LAS RESOLUCIONES APROBADAS POR LA CONFERENCIA GENERAL EN SUS REUNIONES ANTERIORES**

### **PARTE III - ASUNTOS RELATIVOS A LOS RECURSOS HUMANOS**

#### **ADDENDUM**

#### **OBSERVACIONES DEL SINDICATO DEL PERSONAL DE LA UNESCO (STU)**

De conformidad con el punto 9.2.E.7 del Manual de Recursos Humanos de la UNESCO, el Sindicato del Personal de la UNESCO (STU) presenta sus observaciones sobre los informes de la Directora General.



## **A. Distribución geográfica y equilibrio entre hombres y mujeres en el personal de la Secretaría**

---

### **Sección I – Distribución geográfica del personal**

El STU observa con pesar que la representación geográfica de los Estados Miembros no se ha mejorado e insta a la Directora General a incrementar dicha representación dentro de la Organización. La reactivación del Programa de Jóvenes Profesionales en 2016 es un primer paso positivo en esta dirección. Sin embargo, el STU considera que las convocatorias a candidaturas a dicho Programa deberían difundirse más allá de las Comisiones Nacionales y los círculos diplomáticos, para que lleguen a los sectores especializados y a los mejores expertos de cada ámbito. Deberían también tomarse medidas para que dicho programa redunde en beneficio de las Oficinas fuera de la Sede, lo que no es el caso actualmente.

### **Sección II – Equilibrio entre hombres y mujeres en el personal de la Secretaría**

El STU observa con satisfacción la mejora general del equilibrio entre hombres y mujeres, pero lamenta que el porcentaje de mujeres que son Directoras (44%) y que ocupan puestos de la categoría más alta del Cuadro Orgánico (P-5 = 36%) siga siendo bajo.

Habida cuenta del alto porcentaje de jubilaciones que tendrán lugar en los puestos de Directores en los próximos dos años y medio, el STU espera que la administración aproveche la oportunidad para subsanar este desequilibrio a dicho nivel. El STU espera también que en los procesos de contratación para las vacantes actuales y futuras se otorgue la debida prioridad a las mujeres a nivel de competencia igual.

## **B. Estudio de viabilidad sobre la introducción de un nuevo sistema de seguro médico** (Aplicación de las decisiones 191 EX/29 y 196 EX/5 (V, B))

---

El STU apoya la decisión de suspensión del estudio de viabilidad relativo a la introducción de un nuevo sistema de seguro médico, puesto que dicho sistema tendría consecuencias jurídicas y financieras perjudiciales para la UNESCO y para los afiliados a la Caja de Seguros Médicos.

Por consiguiente, el STU hace suyos los argumentos presentados en el documento 199 EX/5 Parte III B, a partir del párrafo 11. Observa no obstante que en los primeros 10 párrafos hay una serie de errores fácticos que señala a la atención del Consejo Ejecutivo y solicita que la Administración los corrija.

En primer lugar, existe cierta confusión entre el establecimiento de los respectivos sistemas de seguro médico en las Naciones Unidas y en la UNESCO. La Asamblea General de las Naciones Unidas autorizó en febrero de 1957 una repartición de los costos entre la organización y los funcionarios afiliados (párrafo 1), mientras que en la UNESCO, la organización efectuó un aporte igual al del funcionario desde la creación de la Caja de Seguros Médicos en 1948 (3C-ADM-10, Anexo 1, artículo III). Asimismo, la Asamblea General aprobó la creación de un sistema de seguro médico después de la separación del servicio en diciembre de 1966 (párrafo 7), aunque en la UNESCO existía un sistema de este tipo para los jubilados desde octubre de 1958 (10 C/46).

El párrafo 3 dice que “la Caja de Seguros Médicos es un sistema autofinanciado administrado por un proveedor comercial tercero”. Si bien las solicitudes de reembolso se subcontrataron a un proveedor privado, el Fondo ha sido administrado por la UNESCO desde su creación. Los copropietarios del Fondo, es decir los afiliados, desean que se corrija esta declaración.

El párrafo 5 indica que “la Caja lleva muchos años sufriendo problemas económicos, ya que generalmente los gastos por reclamaciones superan a los ingresos (es decir, las aportaciones de los afiliados)”. Esta última parte debería obviamente decir “aportaciones de los afiliados y de la organización”.

El STU desea recordar al Consejo Ejecutivo que la Caja registró un déficit durante cuatro años, desde 2008 hasta 2011, y la reserva se redujo al 7% de los reembolsos en 2011. Los motivos de dicha situación son los siguientes:

- a) no hubo ningún aumento en las aportaciones durante 16 años, desde 1996 hasta 2012, pese a un índice anual generalmente aceptado del 5% de inflación en los costos médicos, aumentos de salarios del 3%, y repetidas observaciones de la Asamblea General de los afiliados, que señaló dicho problema a los sucesivos Directores Generales;
- b) la propuesta de pasar a la fórmula de reparto de los gastos del 60:40 en tres etapas, a partir del 1 de enero de 2008, que figuraba en el Plan de Acción Global del Director General en 2005<sup>1</sup>, no se llevó nunca a la práctica. Otras propuestas semejantes, sometidas en 2011 y 2013, no fueron aceptadas por los órganos rectores de la UNESCO.

No se reconocen estos motivos al hacerse hincapié en la disminución del número de funcionarios en activo y el aumento del número de jubilados.

La modificación de los índices y el aumento de las aportaciones en 2012 mejoraron la situación financiera, y el actual tipo de cambio entre el dólar y el euro tiene indudablemente también un efecto positivo. Sin embargo, no se debe olvidar que, si bien la UNESCO se adelantó mucho a las Naciones Unidas en épocas pasadas, actualmente es un empleador poco generoso, que aporta solo el 50% al seguro médico del personal, mientras que otras organizaciones aportan hasta el 75%, y algunas de ellas brindan prestaciones sustanciales al personal jubilado; por ejemplo en la OIT y en la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la repartición de costos es 50/50 para los funcionarios en activo y 67/33 para los jubilados (187 EX/32, anexo 1).

### **C. Informe anual (2015) de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI): informe de la Directora General**

(Aplicación de la decisión 114 EX/8.5, la resolución 22 C/37, la decisión 196 EX/5 (V, A) y la resolución 38 C/88)

---

El STU **expresa su oposición a las reformas aprobadas del paquete de remuneración del personal del Cuadro Orgánico y de categorías superiores** (subsidios familiares, prestación por cónyuge a cargo, prestación por hijo a cargo, prima por asignación, deducción en concepto de alquiler, subsidio de educación, prestaciones por movilidad y condiciones de vida difíciles, entre otros).

El STU tiene la intención de supervisar activamente, a través de la FICSA, la aplicación del nuevo paquete de remuneración, y sus consecuencias para el personal y nuestras organizaciones. En particular, queremos seguir de cerca la respuesta al pedido de la Asamblea General de las Naciones Unidas, la cual solicita a la CAPI que le informe acerca de las consecuencias que tienen los cambios del paquete de remuneración en el **equilibrio entre hombres y mujeres** y la **movilidad geográfica**. El STU examinará asimismo las consecuencias jurídicas del paquete en el contexto de los derechos adquiridos del personal.

---

<sup>1</sup> Decisión 172 EX/36 punto 8: “Invita al Director General a que en su 177ª reunión le informe sobre las medidas de aumento de las cotizaciones a la Caja de Seguros Médicos que se presentarán en el marco del Proyecto de Programa y Presupuesto para el bienio 2008-2009 (34 C/5).”

Al STU le preocupa que se pida constantemente al personal que haga más con menos. Al mismo tiempo, nuestra Organización necesita atraer y retener personal que posea los niveles más altos de competencia y desempeño. El STU considera pues que es primordial salvaguardar el salario y las prestaciones del personal.

#### Subsidio de educación

En lo tocante al **subsidio de educación**, la CAPI propuso dos opciones para el reembolso de los gastos de matrícula y escolaridad. El STU, a través de la FICSA, logró convencer a los delegados de que adoptasen la mejor de las dos opciones (40.600 dólares estadounidenses), la cual reembolsa el 75% de los gastos de escolaridad y matrícula. A diferencia del sistema actual, los gastos escolares más bajos serán reembolsados a una tasa superior. Al STU le preocupa, no obstante, que dejen de cubrirse ciertos costos inevitables (como transporte, tasas de examen, libros y artículos escolares y comedor escolar obligatorio), los cuales pueden resultar elevados en algunos lugares de destino.

Lamentablemente, el personal destinado en las sedes no podrá recibir prestaciones por los costos de internado para la educación primaria y secundaria. A nivel universitario, no se dispondrá tampoco de apoyo para los gastos de internado y viajes relacionados con la educación.

#### Edad obligatoria de separación del servicio

La Asamblea General decidió aumentar la edad obligatoria de separación del servicio a 65 años para el personal del régimen común de las Naciones Unidas contratado antes del 1º de enero de 2014, **a más tardar** a partir del 1º de enero de 2018, y teniendo en cuenta los derechos adquiridos del personal (es decir que el funcionario tiene derecho a jubilarse a los 60 o a los 62 años, según la regla aplicable cuando entró en las Naciones Unidas). Si bien la CAPI había recomendado que se aplicase esta nueva edad de separación del servicio a partir del 1º de enero de 2017 a más tardar, los principales países contribuyentes, apoyados por las administraciones, propusieron aplazar dicha aplicación hasta 2020. Por último, se acordó la fecha intermedia del 1º de enero de 2018, permitiendo a las administraciones introducir el cambio antes si así lo desean. El STU controlará el cumplimiento de dicho plazo por la Organización, en particular mediante una resolución que se someterá a la 39ª reunión de la Conferencia General.

Además, el STU expresa su profunda inquietud por la situación preocupante que afrontan miles de nuevos jubilados del régimen común de las Naciones Unidas, comprendidos los antiguos funcionarios de la UNESCO, afiliados a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas. Tras el cese en el servicio, la demora en el inicio del pago de las jubilaciones asciende a seis meses.

#### Prestaciones por movilidad y prestación de servicios en misiones sobre el terreno

El STU, por conducto de la FICSA, argumentó que los recortes propuestos de las prestaciones por **movilidad** reducirían el atractivo de la movilidad geográfica. En consecuencia, la Asamblea General de las Naciones Unidas decidió aumentar el subsidio en un 25% para los funcionarios que están trabajando en su cuarto lugar de destino asignado y en un 50% para quienes se encuentran en su séptimo lugar de destino. Lamentablemente, el personal de los lugares de destino de tipo "H" no recibe prestaciones por movilidad.

*Sobre la base de las consideraciones anteriores, el STU propone añadir lo siguiente a la decisión que habrá de adoptarse:*

*El Consejo Ejecutivo:*

...

5. ***Invita también a la Directora General a presentarle en su 201ª reunión un informe sobre las consecuencias que tienen los cambios del paquete de remuneración en el equilibrio entre hombres y mujeres y la movilidad geográfica.***

**D. Propuestas preliminares sobre una estrategia de gestión de recursos humanos para 2017-2022**  
(Aplicación de la decisión 196 EX/23 (III))

---

El STU expresa su preocupación por la falta de claridad y desarrollo concreto de las numerosas ideas recogidas en esta sección.

Y ante todo, el STU, de acuerdo con el documento 197 EX/5 Parte V, desearía que se realizara una evaluación de la estrategia de gestión de recursos humanos para 2011-2016.

**I. Aumento de las capacidades del personal en relación con los ODS**

**Establecer las bases adecuadas: calidad y competencia del personal de la UNESCO**

El STU reconoce que existe una urgente necesidad de asignar fondos a programas de formación.

Aunque se ha presentado al Grupo Preparatorio del Consejo Ejecutivo una solicitud para financiar un conjunto de programas de formación (en el documento 197 EX/5.INF.2, “Inversión para una ejecución eficaz”), ello no puede reemplazar un presupuesto de formación interna estable y financiado con cargo al programa ordinario.

Por tanto, el STU lamenta que en el plan de gastos de 518 millones de dólares estadounidenses para el próximo bienio se destinen cero dólares a la formación. La formación requiere asimismo tiempo y energía, y es un hecho que, tras la reestructuración de la Organización, ello se ha convertido en el recurso más escaso.

El STU lamenta asimismo que no se hayan cumplido las promesas efectuadas durante la reasignación de 2014, según las cuales el personal reasignado recibiría la formación adecuada sobre sus nuevas funciones.

El STU deplora además que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no haya realizado esfuerzos por encontrar una solución adecuada o apropiada al caso de nuestros colegas cuya categoría se ha rebajado.

**Atraer y retener al personal más competente**

El STU duda de que la UNESCO esté en condiciones de atraer y retener a los mejores candidatos en su ámbito de competencia, porque las condiciones generales de empleo se deteriorarán considerablemente para el personal del Cuadro Orgánico tras la aplicación del examen de la CAPI.

La consecución de los ODS es un estimulante desafío que requerirá un fortalecimiento de capacidades en muchas disciplinas especializadas, y resulta preocupante que los esfuerzos de que se enorgullece tanto la administración, por ejemplo la “inversión para una ejecución eficaz”, se dediquen principalmente a competencias de gestión (y no orientadas al programa).

El STU sigue profundamente preocupado por la falta de planificación de recursos humanos en la Organización, como se pone de manifiesto en el hecho de que la estrategia de gestión de recursos humanos para **2011-2016** siga en la fase de elaboración, como se ha mencionado en el documento 197 EX/5 Parte V, y que no se haya publicado ningún resultado concreto desde entonces. El STU insta a la Directora General a elaborar una verdadera política de gestión de recursos humanos de la UNESCO para 2017-2022, con unos objetivos y mecanismos claros, en la cual todos los niveles jerárquicos rindan cuentas de sus responsabilidades en materia de gestión de recursos humanos, en particular el desarrollo de conocimientos y competencias, la promoción de las perspectivas de carrera y unos procesos transparentes de movilidad y contratación.

### **Procesos de contratación y selección**

Al STU le complace leer que los procesos de contratación serán más rápidos, transparentes y eficientes, pero le gustaría saber cómo se puede lograr dicho objetivo. Deberían revisarse los actuales procesos de contratación para garantizar cierto nivel de equidad, justicia y transparencia en cada etapa de dicho proceso. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debería empezar a desempeñar un papel en la contratación y velar por la aplicación de las políticas de personal.

Al STU le preocupa asimismo que no se aplique la decisión de la última Conferencia General acerca de los asuntos de personal (*"dado un mismo nivel de competencias, se concederá a los funcionarios prioridad para la provisión de puestos vacantes"*) y que no se proteja este derecho adquirido del personal. Si la contratación externa pasa a ser la norma, seguirá existiendo un alto porcentaje de personal falto de motivación y sin perspectivas de evolución profesional.

Estos hechos, sumados a la falta de oportunidades de formación que subrayamos anteriormente, están creando una situación peligrosa e injusta de falta de competitividad de los recursos humanos internos, vinculada a la erosión continua de nuestras competencias...

### **Política de movilidad**

Se propone en el párrafo 18 introducir un programa de movilidad gestionada, que cubrirá la movilidad funcional y geográfica de los funcionarios del Cuadro Orgánico y la movilidad funcional de los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales. También se contemplará la posibilidad de favorecer la movilidad y la reasignación fuera de la UNESCO, ofreciendo alguna oportunidad de regresar a ella.

Al STU le indigna observar que, después de varios años en que las políticas y los planes de movilidad no se aplicaron, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (HRM) se encuentra todavía en la fase de estudio. El STU desea recordar que no se ha establecido hasta el presente ningún mecanismo de movilidad, y que la mayoría de las disposiciones de la política de movilidad de octubre de 2013 siguen sin aplicarse. Los traslados con el mismo grado entre oficinas fuera de la Sede o entre la Sede y las oficinas y viceversa se dejan al arbitrio de los sectores y de los directores de las oficinas, y se deciden caso por caso sobre la base de criterios totalmente opacos.

## **II. Creación de un entorno de trabajo atractivo y propicio**

El STU apoya plenamente la iniciativa de HRM encaminada a crear mecanismos de trabajo flexibles para permitir al personal trabajar a distancia, y está totalmente convencido de que estas medidas potenciarán la motivación del personal y mejorarán el equilibrio entre la vida laboral y personal. El STU espera que los criterios y las modalidades de aplicación del trabajo flexible sean equitativos y transparentes para todas las partes interesadas.



*Sobre la base de las consideraciones anteriores, el STU propone añadir lo siguiente a la decisión que habrá de adoptarse:*

*El Consejo Ejecutivo,*

*...*

5. ***Invita** a la Directora General a informarle en su 200ª reunión sobre la **evaluación de la estrategia de gestión de recursos humanos para 2011-2016.***

*E*

*Invita a la Directora General a elaborar una política de gestión de recursos humanos para la UNESCO que abarque el desarrollo de conocimientos y competencias, la promoción de las perspectivas de carrera y unos procesos transparentes de movilidad y contratación.*

*E*

*Invita a la Directora General a aportar más aclaraciones y a explicar qué significa “un diseño óptimo para la Organización”.*