

**Examen de la gestión y la administración de  
la Oficina del Alto Comisionado de  
las Naciones Unidas para los  
Derechos Humanos**

*Preparado por*

*Gopinathan Achamkulangare*

**Dependencia Común de Inspección**

Ginebra 2014



**Naciones Unidas**



**Examen de la gestión y la administración de  
la Oficina del Alto Comisionado de  
las Naciones Unidas para los  
Derechos Humanos**

*Preparado por*

*Gopinathan Achamkulangare*

**Dependencia Común de Inspección**



**Naciones Unidas, Ginebra 2014**



## *Resumen*

### **Examen de la gestión y la administración de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos JIU/REP/2014/7**

El presente examen de la gestión y la administración de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) responde a la solicitud formulada por el Consejo de Derechos Humanos en su resolución 22/2. Es el primer examen completo de la Oficina realizado por la Dependencia Común de Inspección (DCI) en más de una década y su objetivo es delimitar ámbitos de mejora de su gestión y administración. En el examen se reconocen la importante evolución y las mejoras tangibles logradas por la Oficina en diversas esferas en los últimos años.

### **La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos: una entidad de derechos humanos sin paralelo**

A lo largo del examen, el Inspector tuvo en cuenta el importante papel que la Oficina desempeñaba en la esfera de los derechos humanos y el reconocimiento de que disfrutaba como entidad sin paralelo que realizaba actividades en un entorno difícil. Dado que se respeta la independencia del Alto Comisionado, se procuró que el examen no interfiriese ni influyese negativamente en esa independencia.

Aunque la mayoría de las entidades de las Naciones Unidas afirman que no tienen paralelo, tal afirmación es especialmente acertada en el caso del ACNUDH. Entre los diversos factores que contribuyen a ello, el más importante es el mandato del Alto Comisionado, definido la resolución 48/141 de la Asamblea General.

El mandato de promover y proteger todos los derechos humanos es la piedra angular; confiere al Alto Comisionado un papel que en ocasiones da lugar a diferencias entre la Oficina y los Estados Miembros, lo que genera inevitablemente tensiones. Aunque muchas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas desempeñan un papel de promoción de sus respectivos mandatos, ese mismo papel respecto del ACNUDH tiene repercusiones diferentes y frecuentemente contribuye a las diferencias y los conflictos que se perciben con Estados Miembros. Esta circunstancia se intensifica cuando el Alto Comisionado se pronuncia públicamente sobre situaciones o fenómenos concretos de un determinado país, que, a juicio del Alto Comisionado, han plasmado en violaciones o actos de discriminación.

### **Crecimiento y financiación como institución**

Desde el establecimiento del cargo de Alto Comisionado hace 20 años, la Oficina ha crecido considerablemente por lo que respecta a sus dimensiones y su alcance geográfico, circunstancia esta que ha dado lugar inevitablemente a problemas relacionados con el aumento de personal, las comunicaciones, la coordinación y los recursos. De ser una institución primordialmente normativa de la Sede, el ACNUDH ha pasado a ser una institución operacional sobre el terreno, lo que le ha obligado a revisar y adaptar su estructura, sus normas y sus reglamentos como institución, así como sus procedimientos y procesos.

En tanto que los recursos del ACNUDH han pasado a representar del 1% al 3% del presupuesto ordinario de las Naciones Unidas en los últimos años, muchos Estados Miembros y la propia Oficina señalan que ese porcentaje es insuficiente y apenas hace justicia al tercer pilar de la Organización (junto con la paz y la seguridad y el desarrollo).

Por otra parte, hay otros muchos integrantes de la Secretaría y Estados Miembros que destacan el incremento de las contribuciones extrapresupuestarias.

La dependencia de los recursos extrapresupuestarios incluso para el desempeño de funciones básicas en la Sede y la utilización de personal financiado con cargo a tales recursos entrañan un riesgo considerable para la Oficina y producen importantes repercusiones para la estabilidad y la sostenibilidad de sus actividades. Algunos interesados manifestaron preocupación por el hecho de que su dependencia de los donantes —o la percepción de que eso era así— podía llegar a empañar su imagen de neutralidad, además de dar la impresión de que se desvirtuaba su mandato. Tales preocupaciones se ven reforzadas por el hecho de que únicamente algunas oficinas regionales y dos oficinas en países se financian con cargo al presupuesto ordinario, en tanto que todas las demás oficinas regionales y en los países se financian mediante contribuciones voluntarias.

En los últimos años los donantes se han mostrado dispuestos a pasar de una rígida reserva de fondos para un fin determinado a una reserva de fondos elástica y a dotar de una mayor flexibilidad a la Oficina. Los donantes solían asignar recursos a una actividad concreta de un sector concreto de un determinado país, en tanto que actualmente asignan fondos para actividades temáticas y de fomento de la capacidad en determinados ámbitos.

### **Cuestiones relacionadas con la gobernanza**

En el presente examen se pone de manifiesto y se confirma la complejidad del marco de gobernanza del ACNUDH. Cabe afirmar que algunos aspectos de los actuales acuerdos de gobernanza y la dinámica resultante entorpecen el funcionamiento óptimo del ACNUDH y han de mejorarse. Los Estados Miembros se enfrentan colectivamente a un problema grave y genuino en relación con el logro de una visión plenamente conjunta del ACNUDH y de su futuro, lo que debe ayudarles a acordar medidas para mejorar su capacidad de proporcionar una orientación estratégica, supervisar la labor de la Oficina sin interferir en modo alguno en la independencia del Alto Comisionado e incrementar su identificación con la Oficina. A este respecto, ha de subrayarse y reiterarse que los Estados Miembros tienen una responsabilidad primordial. Han de aclarar las funciones respectivas de los diferentes órganos intergubernamentales a fin de racionalizar la dinámica de la gobernanza del ACNUDH; ello resulta esencial para su funcionamiento eficiente y efectivo. Por consiguiente, la recomendación sobre la gobernanza (recomendación 1) va dirigida a la Asamblea General en su calidad de principal órgano rector y se refiere a poner en marcha un proceso de examen orientado a la adopción de medidas con el fin de reforzar la capacidad de los Estados Miembros de dirigir, orientar y supervisar la labor del ACNUDH.

Varios de los entrevistados señalaron que el ACNUDH formaba parte de la Secretaría de las Naciones Unidas y que, por consiguiente, quedaba sometido a las mismas políticas, normas y reglamentos que el resto de la Secretaría. Paralelamente, el ACNUDH tiene ciertas características específicas que lo convierten en una entidad distinta del resto de la Secretaría. Ello puede requerir la adaptación de algunas de las prácticas y los procedimientos de la Secretaría a las condiciones del ACNUDH. Además, ciertas entidades, como la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), han desarrollado tradiciones y prácticas propias pese a formar parte de la Secretaría. Por ello, no es inconcebible que el ACNUDH desarrolle sus propias tradiciones y prácticas en consonancia con sus características y circunstancias específicas. Además, el hecho de que algunas recomendaciones normativas no se circunscriban al ACNUDH y/o puedan tener repercusiones a nivel de toda la Secretaría no debe impedir que los Estados Miembros las examinen detenidamente.

El objetivo primordial es mejorar la labor de la Oficina, incrementar su eficacia y su eficiencia y reforzar su posición estratégica como entidad más importante de las Naciones Unidas en el ámbito de los derechos humanos. También es importante incrementar el sentido de identificación con la Oficina de todos los Estados Miembros y no únicamente de un grupo de ellos. El fortalecimiento de la supervisión y de la gobernanza ha de orientarse estratégicamente y no debe permitirse que degenere en una microgestión. La Oficina debe asumir su responsabilidad de desempeñar las funciones de gestión y administración del ACNUDH y ha de rendir íntegramente cuentas a los Estados Miembros.

### **Gestión y administración**

En el examen también se abordan otros aspectos importantes de la gestión y la administración del ACNUDH y se formulan recomendaciones en ámbitos tales como la gestión sistemática de los riesgos (recomendación 2) y la planificación estratégica (recomendación 3).

Tal como solicitó el Consejo de Derechos Humanos, en el examen se presta especial atención a las repercusiones en las políticas de contratación y la composición del personal. Se ha intentado analizar a fondo el marco normativo y la puesta en práctica de diversos aspectos de la gestión de los recursos humanos dentro del ACNUDH, al tiempo que se incluyen recomendaciones para lograr una representación geográfica más equitativa (recomendación 4) y establecer un marco normativo general para la gestión de los recursos humanos que abarque varios aspectos (recomendación 5).

Una importante contribución del ACNUDH en los últimos años ha sido la implantación de los procesos de la diligencia debida y del examen previo, en el sentido de que el personal que va a participar en misiones de mantenimiento de la paz se somete a comprobaciones de sus antecedentes y a un examen previo para determinar si ha violado los derechos humanos.

La recomendación sobre la racionalización de los derechos humanos en todo el sistema de las Naciones Unidas y la mejora de la coordinación entre el ACNUDH y otras entidades (recomendación 6) va dirigida al Secretario General.

### **Recomendaciones**

En el examen se reconocen y agradecen los considerables progresos realizados por el ACNUDH en diversos ámbitos, sobre todo en la última década. No se pretende que las recomendaciones y sugerencias formuladas en el examen constituyan una crítica de los enfoques existentes, sino que sirvan para seguir mejorando la gestión y la administración del ACNUDH. Cobraron forma a partir de las amplias interacciones del equipo de la DCI con todos los interesados pertinentes. Es de esperar que los Estados Miembros, la propia Oficina, el nuevo Alto Comisionado y otros interesados consideren las sugerencias y recomendaciones desde esta perspectiva.

En el examen se formulan 6 recomendaciones: 1 dirigida a la Asamblea General, 1 al Secretario General y 4 al Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos en su calidad de máxima autoridad del ACNUDH. Esas recomendaciones oficiales se complementan con varias recomendaciones no vinculantes en forma de sugerencias adicionales para fortalecer y reforzar la gestión y las prácticas conexas en el ACNUDH en relación con las normas y buenas prácticas del sistema de las Naciones Unidas. Esas recomendaciones abarcan diversos ámbitos, como los de facilitar una mayor participación de las personas con discapacidad en las reuniones del Consejo de Derechos Humanos y otras reuniones; preparar una estrategia para la movilización de recursos, las actividades de divulgación y asociación; mejorar la capacidad de respuesta rápida y de los mecanismos de despliegue en situaciones de emergencia y de crisis; los problemas planteados por la doble línea jerárquica; la igualdad de género en la dotación de personal; la

gestión basada en los resultados; la plena aplicación del marco de rendición de cuentas; la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de los fondos fiduciarios; la gestión de los conocimientos; y la transparencia en la financiación de los titulares de mandatos de procedimientos especiales.

El compromiso firme y continuo de los Estados Miembros, la dirección ejecutiva y el personal resulta imperativo para lograr el éxito de la puesta en marcha de las medidas sugeridas en el presente examen.

#### **Recomendación 1**

La Asamblea General debe poner en marcha un examen orientado a la adopción de medidas en relación con los acuerdos de gobernanza del ACNUDH mediante un grupo de trabajo de composición abierta o un comité especial de composición abierta con un marco temporal definido y un programa convenido a los efectos de examinar el marco de gobernanza y las medidas recomendadas de mejora para reforzar la capacidad de los Estados Miembros de proporcionar orientaciones estratégicas y dirigir y supervisar la labor del ACNUDH.

#### **Recomendación 2**

El Alto Comisionado debe establecer/ultimar, a más tardar a finales de 2016, —y proceder posteriormente a su actualización periódica— una política de gestión de los riesgos para el ACNUDH que abarque todos los elementos de un marco general de gestión de los riesgos, e informar anualmente a los órganos rectores sobre su aplicación.

#### **Recomendación 3**

El Alto Comisionado debe establecer un grupo de trabajo, integrado por el Equipo Directivo Superior y otros altos funcionarios que sean necesarios, con el fin de examinar el proceso o procesos de planificación estratégica del ACNUDH en consulta con otros departamentos pertinentes cuando sea necesario, y presentar a la Asamblea General, por conducto del Secretario General, el informe del grupo de trabajo con miras a su examen a más tardar en el septuagésimo primer período de sesiones de la Asamblea.

#### **Recomendación 4**

El Alto Comisionado debe actualizar, a más tardar a finales de 2015, el plan de acción existente, estableciendo para ello medidas, metas y plazos concretos a los efectos de ampliar la diversidad geográfica de los funcionarios del Cuadro Orgánico, y seguir informando anualmente al Consejo de Derechos Humanos y a la Asamblea General acerca de su aplicación.

#### **Recomendación 5**

El Alto Comisionado debe establecer, a más tardar a finales de 2016, una estrategia general y un plan de acción conexas para que la estrategia y las políticas de gestión de los recursos humanos de la Secretaría se adapten a las circunstancias y necesidades concretas del ACNUDH; el Alto Comisionado debe informar a los órganos rectores sobre la adopción de la estrategia y el plan de acción, proporcionarles sistemáticamente la información actualizada que sea necesaria e informar periódicamente a los órganos rectores acerca de su aplicación.



**Recomendación 6**

En el contexto de la iniciativa "Los Derechos Humanos Primero", el Secretario General debe examinar, en consulta con la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación cuando proceda, los mandatos, las actividades y la labor de diferentes entidades con mandatos de derechos humanos con miras a racionalizar su labor, incorporar una perspectiva de derechos humanos en todo el sistema de las Naciones Unidas y mejorar las sinergias. Los resultados del examen deben presentarse, junto con las recomendaciones del propio Secretario General, a la Asamblea General para que las examine en su septuagésimo primer período de sesiones.



# Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
Resumen .....		iii
Siglas .....		xi
I. Introducción .....	1–24	1
A. Objetivos, alcance y metodología .....	1–11	1
B. Antecedentes .....	12–24	3
II. Gobernanza y supervisión por los Estados Miembros .....	25–79	6
A. Antecedentes .....	25–37	6
B. Cuestiones no resueltas .....	38–42	9
C. Opiniones de los Estados Miembros .....	43–50	10
D. Opiniones de las organizaciones no gubernamentales .....	51–52	12
E. Evaluación .....	53–71	12
F. El camino a seguir .....	72–79	16
III. Gestión ejecutiva, rendición de cuentas y funciones directivas .....	80–129	18
A. Gestión ejecutiva, dirección y coordinación a nivel de toda la Oficina .....	80–94	18
B. Rendición de cuentas y aplicación del marco de rendición de cuentas de las Naciones Unidas .....	95–112	21
C. Rendición de cuentas sobre el terreno y doble línea jerárquica .....	113–118	24
D. Gestión sistemática de los riesgos .....	119–129	25
IV. Estructura orgánica y presencia sobre el terreno .....	130–170	27
A. Estructura orgánica y presencia sobre el terreno .....	130–145	27
B. Mejora de la capacidad en los casos de alerta temprana y respuestas a las crisis .....	146–160	30
C. Delegación de autoridad .....	161–170	32
V. Recursos, planificación estratégica, programación y supervisión .....	171–232	34
A. Financiación de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos .....	171–174	34
B. Fondos fiduciarios .....	175–179	35
C. Movilización de recursos, actividades de extensión y relaciones de asociación .....	180–194	36
D. Planificación estratégica .....	195–214	38
E. Programación, presupuestación y gestión financiera .....	215–226	42
F. Gestión basada en los resultados .....	227–232	44
VI. Gestión de los recursos humanos .....	233–281	46
A. Distribución geográfica equitativa .....	234–251	46
B. Equilibrio de género .....	252–255	52

C.	Promoción de las perspectivas de carrera y formación .....	256–261	53
D.	Movilidad.....	262–267	55
E.	Contratación.....	268–281	56
VII.	Relaciones entre el personal y la administración.....	282–293	59
A.	Relaciones entre el personal de la administración .....	282–284	59
B.	Resultados de la encuesta realizada entre el personal .....	285–293	59
VIII.	Apoyo a los mecanismos de derechos humanos.....	294–327	61
IX.	Incorporación de los derechos humanos y mejora de la cooperación en todo el sistema de las Naciones Unidas.....	328–342	68
X.	Supervisión.....	343–351	71
A.	Marco de supervisión.....	343–348	71
B.	Función de supervisión de los Estados Miembros .....	349–351	71
XI.	Otras cuestiones .....	352–371	73
A.	Tecnología de la información y las comunicaciones .....	352–356	73
B.	Intercambio de información y gestión de los conocimientos .....	357–360	74
C.	Prestación de servicios de apoyo por la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina Ejecutiva de la Oficina de Asuntos Jurídicos y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo .....	361–368	75
D.	La administración de justicia, la Oficina de Ética y la Oficina del Ombudsman .....	369–371	76
XII.	Observaciones finales.....	372–378	77
<b>Anexos</b>			
I.	Seguimiento de anteriores recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección relacionadas con la distribución geográfica equitativa del personal.....		79
II.	Próximas medidas que han de adoptarse para la plena aplicación de la gestión basada en los resultados .....		82
III.	Presencias sobre el terreno de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos .....		84
IV.	Fondos asignados para un fin determinado y fondos de uso general, 2002-2013 .....		86
V.	Cuadros/gráficos sobre la composición del personal de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos .....		87
VI.	Fondos para formación.....		91
VII.	Información sobre las reuniones y la documentación de los órganos de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2009-2013 .....		92
VIII.	Respuestas a la encuesta.....		94
IX.	Sinopsis de las medidas que deben adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección – JIU/REP/2014/7 .....		100

## Siglas

ACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CNC	concurso nacional de contratación
DAAT	Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno
DAES	Departamento de Asuntos Económicos y Sociales
DAP	Departamento de Asuntos Políticos
DCI	Dependencia Común de Inspección
DOMP	Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
IMDIS	Sistema Integrado de Seguimiento e Información sobre la Documentación
IMIS	Sistema Integrado de Información de Gestión
JJE	Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OGRH	Oficina de Gestión de Recursos Humanos
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	organización no gubernamental
ONUG	Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
SsG	Subsecretario General
TIC	tecnologías de la información y de las comunicaciones
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito



## I. Introducción

### A. Objetivos, alcance y metodología

1. El Consejo de Derechos Humanos, en el párrafo 14 de la parte dispositiva de su resolución 22/2, aprobada en marzo de 2013 y de la que tomó nota la Asamblea General en su resolución 68/144, de 18 de diciembre de 2013, pidió a la Dependencia Común de Inspección (DCI) que realizase un examen de seguimiento general de la gestión y la administración de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), en particular de sus repercusiones en las políticas de contratación y la composición del personal, y que presentase al Consejo en su 27º período de sesiones un informe al respecto con propuestas concretas para aplicar la resolución.
2. En su programa de trabajo para 2014, la DCI incluyó un examen de la gestión y la administración del ACNUDH. En el examen se tienen en cuenta los cuatro anteriores exámenes de la DCI<sup>1</sup> y se realiza un seguimiento cuando procede. Se tienen en cuenta exámenes de supervisión interna y externa del ACNUDH, el programa de aumento de la eficacia institucional<sup>2</sup> y el examen funcional<sup>3</sup>.
3. El examen tiene por objeto realizar una evaluación externa independiente de los marcos regulatorios y las prácticas conexas en relación con la gestión y la administración del ACNUDH, así como señalar ámbitos de mejora. Se concentra en la gobernanza, la gestión ejecutiva, la estructura institucional, la planificación estratégica, la programación y presupuestación, la gestión de los recursos humanos, la administración general, la gestión de los conocimientos y la supervisión. Es el primer examen completo del ACNUDH realizado por la DCI en más de una década y en él se reconocen la importante evolución y las mejoras tangibles logradas en diversos ámbitos relacionados con la gestión y la administración.
4. En el examen no se evalúa la labor sustantiva del ACNUDH, ya que ello va más allá de su alcance. Paralelamente, se tiene en cuenta el papel fundamental que está

<sup>1</sup> "Examen de la gestión de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos" (JIU/REP/2003/6), "Seguimiento del examen de la gestión de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos" (JIU/REP/2006/3), "Financiación y dotación de personal de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos" (JIU/REP/2007/8) y "Segundo seguimiento del examen de la gestión de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos" (JIU/REP/2009/2). Los exámenes se realizaron en respuesta a las solicitudes formuladas por la Comisión de Derechos Humanos en su resolución 2002/80, hecha suya por el Consejo Económico y Social en su 39ª sesión plenaria, celebrada el 25 de julio de 2002, y en su resolución 2004/73, y en respuesta a una solicitud formulada por la Asamblea General en su resolución 61/159. Sírvanse consultar también las observaciones del Secretario General sobre los cuatro informes de la DCI (A/59/65/Add.1–E/2004/48/Add.1, A/61/115/Add.1, A/62/845/Add.1 y A/64/94/Add.1).

<sup>2</sup> El programa de aumento de la eficacia institucional, ejecutado en 2009-2010, tenía por objeto examinar cuestiones de estrategia; procesos y comportamientos de gestión; procesos de trabajo; mecanismos de comunicación interna; y oportunidades de aprendizaje.

<sup>3</sup> De conformidad con sus atribuciones (agosto de 2013), "el objetivo general del examen funcional es mejorar la eficiencia y eficacia institucionales del ACNUDH mediante la realización de un diagnóstico y un examen analítico de la distribución de las funciones básicas dentro de la actual estructura institucional. El alcance del examen funcional irá más allá de las divisiones de las sedes y de la Oficina de Nueva York con el fin de analizar en qué medida el ACNUDH desempeña sus funciones en las sedes (Ginebra y Nueva York) y en las oficinas regionales en los países con miras a mejorar la eficiencia, la eficacia y el rendimiento".

desempeñando el ACNUDH en la esfera de los derechos humanos y se reconoce que la Oficina es una organización competente que opera en un entorno difícil. Dado que se respeta la independencia del Alto Comisionado, se ha procurado que el examen no interfiera ni influya negativamente en esa independencia.

5. De conformidad con las normas y los criterios internos de la DCI y sus procedimientos de trabajo, la metodología utilizada para preparar el presente informe incluyó un examen documental preliminar, un cuestionario, entrevistas y un análisis a fondo. Se celebraron entrevistas con funcionarios del ACNUDH a todos los niveles de las sedes de Ginebra y Nueva York y en determinadas presencias sobre el terreno (oficinas regionales en Panamá y Bangkok, oficinas en países, como las de Bogotá y Túnez, asesores de derechos humanos de equipos de las Naciones Unidas en países como Costa Rica y Rwanda y un componente de derechos humanos de una misión de mantenimiento de la paz (la Misión de las Naciones Unidas en Liberia). El equipo se reunió con el Presidente del Consejo del Personal del ACNUDH. Se celebraron consultas con grupos de representantes de Estados Miembros y con representantes de organizaciones no gubernamentales (ONG) con sede en Ginebra.

6. Se realizó una encuesta en línea con objeto de que los funcionarios facilitasen información y opiniones sobre cuestiones relacionadas con su labor y el funcionamiento de la Oficina. El equipo de la DCI organizó otras dos encuestas, una para los titulares de mandatos de los procedimientos especiales y otra para miembros de los órganos creados en virtud de tratados, con el fin de recabar sus opiniones sobre el apoyo de los servicios prestados por el ACNUDH en relación con el desempeño de sus mandatos.

7. En marzo de 2014 la DCI informó al ACNUDH y al Presidente del Consejo de Derechos Humanos de que, habida cuenta de sus propios requisitos de procedimiento, la Dependencia no podría presentar los resultados del examen al Consejo en su 27º período de sesiones y lo haría en el 28º período de sesiones, en marzo de 2015. Además, pidió a la Oficina que señalase esas circunstancias a la atención del Consejo.

8. De conformidad con el artículo 5, párrafo 2, del Estatuto de la DCI, los Inspectores proporcionarán una opinión independiente mediante una inspección y una evaluación encaminadas a mejorar la gestión y los métodos, y a lograr una mayor coordinación entre las organizaciones.

9. De conformidad con el artículo 11, párrafo 2, del Estatuto de la DCI, el presente informe fue ultimado previa consulta con los Inspectores a los efectos de acomodar sus conclusiones y recomendaciones al criterio colectivo de la Dependencia.

10. A fin de facilitar la lectura del informe y la aplicación y el seguimiento de sus recomendaciones, en el cuadro del anexo IX se indican las recomendaciones que requieren una decisión de los órganos rectores del ACNUDH<sup>4</sup> y las que van dirigidas al Secretario General y al Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, según corresponda.

---

<sup>4</sup> La expresión "órganos rectores", tal como se utiliza aquí y en todo el informe, se refiere a la Asamblea General, en su calidad de principal órgano rector del ACNUDH y a cualquier otro órgano intergubernamental que los Estados Miembros determinen que es un órgano rector del ACNUDH; es de destacar que el Inspector no se pronuncia sobre qué órgano debe ser asignado al desempeño de tal función. Por las razones que se exponen con más detalle en el capítulo II, relativo a la gobernanza, el Inspector no asigna, por ejemplo, la función de órgano rector al Consejo de Derechos Humanos; ha dejado que esta cuestión se someta a deliberación y a la adopción de una decisión por los Estados Miembros.



11. El Inspector manifiesta su agradecimiento a todos quienes prestaron asistencia al equipo en la preparación del informe, sobre todo a quienes participaron en las entrevistas y se mostraron tan dispuestos a compartir sus conocimientos y su experiencia.

## **B. Antecedentes**

12. En su resolución 61/159, la Asamblea General pidió a la DCI que prestara asistencia al Consejo de Derechos Humanos en la vigilancia sistemática de la aplicación de esa resolución entre otras cosas, presentando al Consejo, en mayo de 2009, un informe sobre la aplicación de las recomendaciones aún pendientes contenidas en el informe de la DCI de 2007 (JIU/REP/2007/8). En el informe de seguimiento (JIU/REP/2009/2) que preparó en respuesta, la DCI señaló que no se habían aplicado plenamente dos recomendaciones de su informe de 2007 (JIU/REP/2007/8); además, formuló tres nuevas recomendaciones sobre la mejora de la distribución geográfica del personal del ACNUDH<sup>5</sup>.

13. A partir de entonces el ACNUDH ha sido objeto de exámenes internos y externos, que incluyen el informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) sobre la eficiencia de la ejecución del mandato del ACNUDH (A/64/203) y otros informes de auditoría y evaluación de la OSSI; informes de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas; el programa de aumento de la eficacia institucional en 2009-2010; y el y el examen funcional en curso (2013-2014).

14. El ACNUDH ha experimentado una reforma constante. El examen funcional dará lugar a nuevas modificaciones en sus procedimientos de trabajo, volumen de trabajo interno, estructuras de organización, presencias sobre el terreno, operaciones, movilización de recursos, actividades de divulgación y gestión de los recursos humanos. En el presente examen se tuvieron en cuenta los cambios pertinentes sugeridos en el examen funcional con objeto de evitar duplicaciones.

15. El ACNUDH ha crecido considerablemente por lo que respecta a sus recursos financieros, sus recursos humanos y las actividades que se le han encomendado desde la aprobación de la resolución 48/141 de la Asamblea General. Las actividades encomendadas que requieren el apoyo de la Oficina han aumentado considerablemente y, entre ellas, las más importantes son las del Consejo de Derechos Humanos, que se reúne durante diez semanas al año en tres períodos de sesiones; el mecanismo del examen periódico universal del Consejo; los órganos creados en virtud de tratados de derechos humanos; y los procedimientos especiales.

16. La Oficina es cada vez más activa, ya que presta apoyo a 68 presencias sobre el terreno, incluidas 13 oficinas en países/autónomas, 12 oficinas y centros regionales, 14 componentes de derechos humanos (con cerca de 840 oficiales de derechos humanos) en misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales y 29 asesores de derechos humanos, con coordinadores residentes y equipos en los países. Al 31 de diciembre de 2013, la Oficina daba empleo a 1.085 funcionarios, de los que 452 (el 42%) realizaban actividades sobre el terreno (incluidos 19 asesores de derechos humanos en equipos de las Naciones Unidas en países), 607 (el 56%) estaban destinados en Ginebra y 26 (el 2%) lo estaban en Nueva York. Ello representa un aumento considerable por comparación con la situación de hace diez años. El personal del ACNUDH se entrega de lleno su labor, está muy motivado y presta un apoyo especializado en relación con una amplia gama de cuestiones de derechos humanos.

<sup>5</sup> Los detalles y los comentarios del Secretario General sobre el informe de la DCI pueden consultarse en los documentos A/59/65/Add.1-E/2004/48/Add.1, A/61/115/Add.1, A/62/845/Add.1 y A/64/94/Add.1.

17. La financiación del ACNUDH ha aumentado, particularmente a raíz de la Cumbre Mundial 2005 por lo que respecta tanto al presupuesto ordinario como a las contribuciones extrapresupuestarias. Los recursos totales para el bienio 2012-2013 ascendieron a 409,6 millones de dólares (177,3 millones de dólares con cargo al presupuesto ordinario y 232,3 millones de dólares correspondientes a recursos extrapresupuestarios). Las contribuciones extrapresupuestarias siguen siendo elevadas: representan alrededor del 60%. La suma correspondiente a las contribuciones voluntarias de uso general ha aumentado constantemente desde 2002; en 2013, el 54% de las contribuciones voluntarias era de uso general. A pesar del aumento de la financiación, la proporción del presupuesto ordinario destinada a los derechos humanos sigue siendo pequeña, ya que solo representa casi el 3% del total<sup>6</sup>.

18. En 1997, el ACNUDH y el Centro de Derechos Humanos se fusionaron en una única Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Las funciones y la organización de la Oficina se definen en un Boletín del Secretario General (ST/SGB/1997/10), que no ha sido modificado desde su publicación<sup>7</sup>.

19. El ACNUDH se está ocupando de los problemas del crecimiento y, a tal efecto, está dedicando recursos a diversas iniciativas de mejora. No obstante, persiste la idea entre algunas personas de que toda la Oficina "ha sido objeto de una ampliación a la que no puede hacer frente sustantiva ni administrativamente"<sup>8</sup>.

20. Los Estados Miembros, otros interesados y el personal han celebrado constantes debates acerca de si el centro de atención de la Oficina debe ser su labor normativa, su función de supervisión o sus actividades operacionales. La cuestión no es teórica, ya que guarda relación con el modo en que debe actuar la Oficina, su estructura orgánica, incluidas las presencias sobre el terreno, las modalidades de financiación y la asignación de recursos, así como con el personal y su titulación, sus conocimientos especializados y sus competencias.

21. El ACNUDH tiene una doble naturaleza. Por un lado, forma parte de la Secretaría de las Naciones Unidas, con el Alto Comisionado como autoridad máxima que actúa como jefe del departamento/oficina de la Secretaría<sup>9</sup> y, por consiguiente, está sujeto a la estructura (de gobernanza) de la Secretaría y sus políticas, reglamentos y normas. Por otro lado, es una entidad a la que se ha encomendado prestar apoyo a un mandato independiente, a saber, el del cargo de Alto Comisionado, establecido en la resolución 48/141 de la Asamblea General.

22. La función que el mandato principal de promoción y protección de todos los derechos humanos de todos atribuye al Alto Comisionado podría contribuir en ocasiones a que se percibiesen diferencias con Estados Miembros, lo que daría lugar a tensiones. En su resolución 48/141, la Asamblea General confirió independencia al Alto Comisionado. Además, la Oficina forma parte de la Secretaría y, por consiguiente, está sujeta a su estructura y su marco de rendición de cuentas, gobernanza y supervisión. Los Estados Miembros y otros interesados están examinando modos para determinar el alcance de la independencia del Alto Comisionado y hacerla compatible con las estructuras de rendición de cuentas y de supervisión de la Secretaría.

23. El proceso de nombramiento del Alto Comisionado no resulta único en su género, ya que es similar al de nombramiento de algunos otros cargos del sistema de las Naciones

<sup>6</sup> *OHCHR Report 2013*, pág. 130.

<sup>7</sup> El ACNUDH ha manifestado que el Boletín se encuentra en proceso de revisión desde hace seis años.

<sup>8</sup> "Improving OHCHR's Organisational Effectiveness", informe de Paul Clarke, consultor externo, julio de 2009, actualizado en abril de 2010, pág. 5.

<sup>9</sup> Véase la sección 2.3 del Boletín ST/SGB/1997/10, de 15 de septiembre de 1997.

Unidas, como el Vicesecretario General, el Administrador del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Secretario General de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, nombramientos estos en los que también se prevé la celebración de consultas con Estados Miembros y que son posteriormente confirmados o ratificados por la Asamblea General.

24. El mandato de la anterior Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos concluyó el 31 de agosto de 2014 y el nuevo Alto Comisionado comenzó su mandato el 1 de septiembre de 2014.

## II. Gobernanza y supervisión por los Estados Miembros

### A. Antecedentes

25. En su resolución 48/141, la Asamblea General decidió que el Alto Comisionado para los Derechos Humanos sería el funcionario de las Naciones Unidas que tendría la responsabilidad principal respecto de las actividades de la Organización en materia de derechos humanos bajo la dirección y la autoridad del Secretario General, dentro del marco general de la competencia, la autoridad y las decisiones de la Asamblea General, el Consejo Económico y Social y la Comisión de Derechos Humanos. Las responsabilidades del Alto Comisionado se establecieron en el párrafo 4 a), b), c) y f) de la resolución.

26. En el párrafo 7 de la resolución, la Asamblea General pidió al Secretario General que facilitase el personal y los recursos necesarios con cargo al presupuesto existente y a los futuros presupuestos ordinarios de las Naciones Unidas para que el Alto Comisionado pudiera desempeñar su mandato, sin distraer recursos de los programas y actividades de desarrollo de las Naciones Unidas. Además, en el párrafo 5 g) de su resolución 60/251, de 15 de marzo de 2006, la Asamblea encomendó al Consejo de Derechos Humanos que asumiera la función y las atribuciones de la Comisión de Derechos Humanos en relación con la labor de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, con arreglo a lo decidido por la Asamblea General en su resolución 48/141, de 20 de diciembre de 1993.

27. En mayo de 2007, el Alto Comisionado Adjunto para los Derechos Humanos solicitó que el Secretario General Adjunto de Asuntos Jurídicos, Asesor Jurídico, lo asesorara sobre las sugerencias formuladas por algunos Estados Miembros a los efectos de que el Consejo de Derechos Humanos desempeñase un papel de supervisión y de que el Alto Comisionado presentase oficialmente el marco estratégico al Consejo. En respuesta, en junio de 2007 el Asesor Jurídico determinó que "no existiendo ninguna resolución de la Asamblea General que otorgue específicamente tales responsabilidades al Consejo, por lo tanto, la decisión de este de asumir tales facultades sería *ultra vires* y ajena a su mandato. A nuestro juicio, deberían resistirse las iniciativas de miembros del Consejo tendientes a asumir esas responsabilidades"<sup>10</sup>. En los debates celebrados en el Comité del Programa y de la Coordinación hubo división de opiniones: algunos Estados Miembros respaldaban la opinión jurídica y otros no.

28. Según el Asesor Jurídico, el establecimiento del Consejo de Derechos Humanos entrañó una modificación de las relaciones entre el Alto Comisionado, el ACNUDH y los órganos intergubernamentales responsables de la decisión y la formulación de la política en materia de promoción y protección de los derechos humanos en el sistema de las Naciones Unidas: la orientación operacional que antes prestaba la Comisión de Derechos Humanos se prestaba ahora por el Consejo. Muchos afirman que, conforme al párrafo 5 g) de la resolución 60/251, el Consejo no puede tener más autoridad sobre el ACNUDH que la Comisión y que, dado que esta nunca ejerció ninguna autoridad o responsabilidad en relación, por ejemplo, con la planificación de programas y la presupuestación del ACNUDH, el Consejo tampoco puede hacerlo. La planificación de programas y la presupuestación forman parte de las facultades del Secretario General en su calidad de más alto funcionario administrativo de la Organización, y de la Asamblea General en su calidad de "órgano rector".

29. En su resolución 58/269, de 23 de diciembre de 2003, la Asamblea General afirmó que el marco estratégico "constituirá la principal directriz de política de las Naciones

---

<sup>10</sup> Naciones Unidas, Anuario Jurídico 2007, capítulo V, pág. 476.

Unidas y servirá de base para la planificación, presupuestación, supervisión y evaluación de programas" (párr. 7).

30. El Secretario General prepara el marco estratégico de conformidad con el Reglamento y Reglamentación Detallada para la Planificación de los Programas, los Aspectos de Programas del Presupuesto, la Supervisión de la Ejecución y los Métodos de Evaluación (ST/SGB/2000/8) y lo presenta a la Asamblea General. El marco estratégico, al ser parte integrante del proceso de formulación de políticas y de gestión integrada, que incluye la planificación, la programación y la presupuestación, se rige por los principios enunciados en el párrafo 3.1, apartados b) y c), de este Reglamento, incluyendo el pleno respeto de las prerrogativas de los órganos principales de las Naciones Unidas con respecto al proceso de planificación, programación y presupuestación y de la autoridad y las prerrogativas del Secretario General en su calidad de más alto funcionario administrativo de la Organización.

31. En el párrafo 4.8 del Reglamento y Reglamentación Detallada (véase el Boletín ST/SGB/2000/8) se dispone que "los programas y subprogramas del proyecto de plan de mediano plazo serán examinados por los órganos intergubernamentales sectoriales, funcionales y regionales competentes [...] antes de que los examinen el Comité del Programa y de la Coordinación, el Consejo Económico y Social y la Asamblea General". La redacción categórica del párrafo no admite exenciones ni excepciones. La Oficina y cierto número de Estados Miembros no consideran que el Consejo de Derechos Humanos sea un "órgano intergubernamental competente" a los efectos de lo dispuesto en el párrafo 4.8 y el proceso de planificación, programación y presupuestación del ACNUDH, dado que la Comisión nunca fue considerada un "órgano competente" a tales efectos. La Oficina y esos Estados Miembros sostienen que el Consejo ha asumido la función y las responsabilidades de la Comisión respecto del ACNUDH y, dado que la Comisión no ejerció esa función, el Consejo tampoco puede hacerlo.

32. Sería ilustrativo realizar un breve examen del modo en que el párrafo 4.8 es aplicado por otras partes de la Secretaría. La mayoría parece contar con disposiciones similares en materia de gobernanza. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y las comisiones regionales tienen órganos intergubernamentales que se ocupan de sus respectivos presupuestos por programas y la sección del marco estratégico del Secretario General<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Las comisiones regionales se reúnen a nivel de ministros o altos funcionarios en períodos de sesiones ordinarios o extraordinarios con el fin de formular observaciones sobre la respectiva sección del marco estratégico y supervisar la ejecución de los programas, para lo cual examinan los programas de trabajo propuestos y los correspondientes asuntos relacionados con la gestión. El Grupo de Trabajo de la Junta de Comercio y Desarrollo sobre el Plan de Mediano Plazo y el Presupuesto por Programas lleva a cabo su tarea respecto de la UNCTAD. El Consejo de Administración, en el caso del PNUMA, la Comisión de Asentamientos Humanos, respecto de ONU-Hábitat, el Subcomité de Asuntos Administrativos y Financieros del Comité Ejecutivo del ACNUR, la Comisión Asesora, respecto del OOPS, y la Comisión de Estupefacientes y la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal respecto de la UNODC, también desempeñan esas funciones. En el caso del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz/Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (DOMP/DAAT), cabe señalar que el Comité Especial de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (C-34) desempeña una función similar, aunque parcial. Todos esos órganos forman parte de la Secretaría.

33. La Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH) y el ACNUDH parecen ser excepciones, en el sentido de que no tienen entidades intergubernamentales que examinan la ejecución de los programas, el plan de trabajo propuesto y los asuntos de gestión conexos [entre otras excepciones, cabe mencionar el Departamento de Asuntos Políticos (DAP), el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (DOMP), el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (DAAT) y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DAES)]. No se trata aquí de atribuir esa función respecto del ACNUDH a ningún órgano intergubernamental, incluido el Consejo de Derechos Humanos. Esa decisión corresponde adoptarla a los Estados Miembros; entra dentro de sus prerrogativas y de su competencia. El requisito de procedimiento previsto en el párrafo 4.8 del Reglamento y Reglamentación Detallada no se cumple en el caso del ACNUDH. Ese "déficit" técnico también fue señalado al equipo por algunas partes de la Secretaría durante las entrevistas.

34. En respuesta a diversas preguntas, la Oficina manifestó que "la capacidad de actuar independientemente, libre de la influencia política de un Estado Miembro o un grupo de Estados Miembros diferentes de la Asamblea General es esencial para lograr que el Alto Comisionado pueda desempeñar su mandato. Una estructura de gobernanza separada u otro órgano de supervisión interferiría ciertamente en el mandato asignado por la Asamblea General al Alto Comisionado. Ello pondría en peligro la capacidad del Alto Comisionado de desempeñar su mandato y su capacidad de dirigir con credibilidad el programa de derechos humanos de las Naciones Unidas". Además, la Oficina señaló que la idea de tener una estructura de gobernanza separada o una forma similar de órgano de supervisión en el caso del ACNUDH no se consideraba en la resolución del Consejo Económico y Social en la que se había establecido la Comisión de Derechos Humanos ni tampoco en la resolución de la Asamblea General en la que se había creado el cargo de Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos.

35. Cierta número de Estados Miembros y la Oficina parecen sostener que son adecuados los mecanismos existentes de supervisión de los Estados Miembros mediante el examen por el Comité del Programa y de la Coordinación y la Asamblea General y que toda supervisión adicional de la Oficina por los Estados Miembros producirá automáticamente un efecto perjudicial en la independencia del Alto Comisionado. Existe asimismo una opinión diferente, a saber, que, en tanto que el Alto Comisionado tiene una independencia totalmente funcional y operacional, ese no es el caso de la Oficina, lo que plantea inexorablemente la cuestión de qué entraña la "Oficina".

36. Parece existir un acuerdo universal en que la Oficina forma parte de la Secretaría. Según algunos Estados Miembros, la Oficina es independiente y no guarda relación con el Consejo de Derechos Humanos; no cabe considerar que es la secretaría del Consejo, ya que no hay legislación clara al respecto, y cualquier tipo de supervisión por los Estados Miembros menoscabaría automáticamente la independencia del Alto Comisionado. Según otros Estados Miembros, la Oficina, o por lo menos gran parte de ella, desempeña las funciones de secretaría del Consejo y, por consiguiente, debe rendir cuentas ante este respecto de tales funciones; además, es menester que la Oficina, como parte de la Secretaría y como secretaría del Consejo, tenga que rendir más cuentas y esté más sometida a la supervisión de los Estados Miembros en lo tocante a su funcionamiento.

37. El problema tiene orígenes históricos. El precursor de la Oficina fue el Centro de Derechos Humanos<sup>12</sup>, que también formaba parte de la Secretaría. Aunque el mandato del

<sup>12</sup> En el manual de organización del Centro de Derechos Humanos (ST/SGB/Organization – Section: CHR, y Corr.1) se exponen con detalle el mandato, los elementos de organización del Centro y sus funciones.

Alto Comisionado se estableció la resolución 48/141 de la Asamblea General, no parece ser que exista un documento definitivo en el que se establezcan de manera general el mandato que en su momento tenía el Centro de Derechos Humanos ni las funciones de la Oficina, en la medida en que actúa como sucesora del Centro. La resolución 60/251, en la que la Asamblea estableció el Consejo de Derechos Humanos, no arrojó luz sobre esta cuestión. En su Boletín ST/SGB/1997/10, de 15 de septiembre de 1997, el Secretario General indicó que la Oficina asumiría todas las funciones del antiguo Centro de Derechos Humanos. Hay quienes afirman que la Oficina no es oficialmente la secretaría del Consejo y, por ello, no ha de rendir cuentas a este, aunque desempeña tales funciones a todos los efectos prácticos (preparar proyectos de agenda, anotaciones y programas de trabajo; preparar y presentar documentación; organizar servicios de interpretación en conferencias; preparar y presentar las consecuencias para el presupuesto por programas de los proyectos de resolución/decisión; y organizar períodos de sesiones de sus órganos subsidiarios, entre otras cosas). Las cuestiones relacionadas con la rendición de cuentas, la transparencia y la supervisión, especialmente ante los Estados Miembros, cobran cierta notoriedad y pertinencia cuando se examinan en el marco de tales afirmaciones.

## B. Cuestiones no resueltas

38. Los entrevistados destacaron muchas cuestiones no resueltas, que iban desde el régimen jurídico del Consejo de Derechos Humanos a las modalidades de las autorizaciones legislativas y las correspondientes consignaciones presupuestarias. Los informes de los períodos de sesiones del Consejo se presentan al plenario de la Asamblea General o a su Tercera Comisión, que "toma nota" de ellos. No obstante, la división de la Secretaría encargada del presupuesto (Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General) no toma conocimiento de ninguna decisión o resolución que no haya sido "aprobada" por la Asamblea General a los efectos de computar las consecuencias financieras e incluirla en las propuestas presupuestarias que se presentan a la Quinta Comisión. La división encargada del presupuesto tampoco tiene en cuenta los gastos proyectados por la Oficina de resultados de medidas o propuestas que tengan su origen en el Alto Comisionado si no media la aprobación de un órgano intergubernamental; se considera que están fuera del presupuesto ordinario y, por ello, requieren financiación con cargo a los recursos extrapresupuestarios.

39. Otra cuestión es el régimen jurídico y la relación del Consejo de Derechos Humanos frente a la Tercera Comisión de la Asamblea General. El Consejo fue establecido como órgano subsidiario de la Asamblea General; no obstante, algunos Estados Miembros manifestaron una profunda preocupación cuando una resolución aprobada por el Consejo (la resolución 24/24) fue de hecho anulada por otra de la Asamblea, lo cual muchos calificaron de "inapropiado". Sostenían que las decisiones y resoluciones del Consejo no podían y no debían ser revisadas por la Asamblea, en tanto que otros sostenían que la Asamblea General tenía competencias y facultades plenas para proceder a esta revisión, dado que el Consejo era uno de sus órganos subsidiarios. Esas posiciones tienen su razón de ser en la diferencia que existe entre la composición del Consejo y la composición universal de la Asamblea, así como en la dinámica que resulta de ello.

40. La función del Consejo de Derechos Humanos en relación con el examen del programa 20 del marco estratégico es otro ámbito que requiere aclaración. La Oficina y algunos Estados Miembros insisten en que el Consejo no tiene esa función. No obstante, se reconoce una función limitada del Consejo en la Declaración 15/2 de la Presidencia<sup>13</sup>, según la cual el Alto Comisionado presenta el marco estratégico y lo examina con los

<sup>13</sup> A/HRC/PRST/15/2, de 1 de octubre de 2010.

Estados Miembros de manera no oficial. Se plantea la cuestión de determinar, si no es el Consejo, cuál sería el órgano intergubernamental competente para cumplir el requisito obligatorio previsto en el párrafo 4.8 del Boletín ST/SGB/2000/8 antes del examen del Comité del Programa y de la Coordinación y de la Asamblea General.

41. La Oficina y muchos Estados Miembros consideran que las resoluciones de la Asamblea General 48/51, por la que se estableció el cargo de Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, y 60/251, por la que se estableció el Consejo de Derechos Humanos, impiden toda supervisión administrativa, financiera o incluso programática de la Oficina por la Comisión de Derechos Humanos y su órgano sucesor, a saber, el Consejo de Derechos Humanos.

42. Al examinar la historia de la legislación y los mecanismos institucionales establecidos, se observa que los Estados Miembros tuvieron oportunidades para aclarar cuestiones no resueltas. Entre ellas cabe mencionar las resoluciones fundacionales 48/141 y 60/251, el conjunto de resoluciones sobre la construcción institucional (resolución 5/1 del Consejo de Derechos Humanos, hecha suya por la Asamblea General en su resolución 62/219, de 22 de diciembre de 2007) y el examen de funcionamiento del Consejo de Derechos Humanos (resolución 65/281 de la Asamblea General, de 17 de junio de 2011). Los Estados Miembros podrían haber utilizado alguna de esas resoluciones para eliminar las ambigüedades y detallar las relaciones y los marcos de rendición de cuentas, obviando así la necesidad de interpretaciones y construcciones que generan confusión para la Secretaría (incluida la Oficina) y los propios Estados Miembros. Algunas de las cuestiones no resueltas se señalaron a la atención de los Estados Miembros durante el examen del funcionamiento del Consejo; no obstante, los Estados Miembros eran reacios a abordar directamente estos problemas y a resolverlos, lo que reforzó el *statu quo* de las ambigüedades. En este contexto, cabe recordar que, en su resolución 65/281 (párr. 3), la Asamblea General decidió "también mantener el estatuto del Consejo de Derechos Humanos como órgano subsidiario de la Asamblea General y volver a examinar la cuestión de si procede mantener ese estatuto en un momento apropiado y no antes de diez años ni después de quince años".

### C. Opiniones de los Estados Miembros

43. Muchos Estados Miembros consideran que las estructuras, los mecanismos, los procesos y los procedimientos existentes son adecuados y ofrecen suficientes oportunidades para ejercer una supervisión efectiva. En su opinión, no es necesario disponer de más mecanismos de supervisión o de una estructura de gobernanza alternativa; una mayor supervisión por los Estados Miembros únicamente menoscabaría la independencia del Alto Comisionado y pondría en peligro la capacidad del ACNUDH de desempeñar su mandato de manera independiente y creíble.

44. Según ese grupo, los Estados Miembros tienen suficientes oportunidades para ejercer una supervisión efectiva mediante las estructuras de gobernanza existentes: el Comité del Programa y de la Coordinación y la Asamblea General. Las sesiones informativas y las consultas organizadas por el Alto Comisionado y la Oficina acerca del informe anual, el plan de gestión de oficinas, el llamamiento anual y el programa 20 del marco estratégico ofrecen una transparencia adecuada y efectiva, un sistema de supervisión y oportunidades para obtener información. Esos Estados Miembros agregan que los instrumentos y mecanismos como, por ejemplo, las juntas directivas, los grupos directivos y los informes globales sobre los asuntos internos, que pueden resultar necesarios y/o pertinentes en otras entidades, como los fondos y programas o los organismos especializados, no son compatibles con los objetivos de independencia del Alto Comisionado; la estructura existente representa un equilibrio apropiado entre la



independencia y la rendición de cuentas. Ese grupo sostiene que un mayor grado de supervisión de la Oficina por los Estados Miembros interferiría automáticamente con la independencia del Alto Comisionado y daría lugar a una microgestión y a una manipulación de la Oficina.

45. Otro grupo mantiene puntos de vista diametralmente opuestos, en el sentido de que la Oficina carece de una transparencia suficiente y una adecuada rendición de cuentas frente a los Estados Miembros. El proceso de consulta con los Estados Miembros no es adecuado y efectivo; en el mejor de los casos, es selectivo y generalmente limitado a los donantes. La Oficina hace un excesivo hincapié en la labor relacionada con algunos derechos en detrimento de otros. La Oficina realiza actividades de divulgación en ámbitos que no son objeto de un consenso político y no presta suficiente atención ni dedica recursos suficientes a la aplicación de las decisiones legislativas que les interesan y preocupan. Piden una supervisión más estricta de la Oficina por los Estados Miembros. Ese grupo sostiene que el *statu quo* permite al primer grupo microgestionar y manipular la Oficina. Ese grupo desearía que el Consejo tuviese una mayor autoridad para supervisar la Oficina y que esta rindiera cuentas no solo a la Asamblea General, sino también al Consejo de Derechos Humanos.

46. Aunque pequeño, existe también otro grupo de Estados Miembros que se sitúan a sí mismos en una posición intermedia: por una parte, respaldan la independencia del Alto Comisionado y la necesidad de protegerla y mejorarla en la mayor medida posible; por otra parte, consideran que es necesario mejorar la rendición de cuentas y la transparencia de la Oficina.

47. A pesar de las opiniones polarizadas de los dos principales grupos en relación con la gobernanza, existe cierto grado de coincidencia y convergencia entre ellos en unos cuantos aspectos que se refieren a la necesidad de mejorar la eficacia y la eficiencia, la dotación de personal y la representación geográfica equitativa, así como mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de la Oficina respecto de los Estados Miembros, especialmente en lo concerniente a la utilización y asignación de recursos. A ambos grupos les preocupan los recursos extrapresupuestarios, la sostenibilidad de las actividades financiadas por estos, el despliegue de personal financiado con cargo a recursos extrapresupuestarios para el desempeño de funciones básicas y la transparencia y la asignación de recursos.

48. Los ámbitos de mejora sugeridos por todos los grupos incluyen: la representación geográfica del personal; la superposición de ámbitos de trabajo; los métodos de trabajo; la asignación/utilización de recursos; la racionalización de las reuniones; la documentación; y la proliferación de mandatos. Pese a las mejoras en las consultas con los Estados Miembros y otros interesados, aún queda mucho por hacer para lograr un mayor grado de transparencia en relación con la información financiera y la información pública de otra índole.

49. La mayoría de los Estados Miembros están de acuerdo en que existe una supervisión de los asuntos presupuestarios, financieros y administrativos por la Quinta Comisión, aunque no de los asuntos relacionados con los programas por parte de la Tercera Comisión, salvo de manera limitada por parte del Comité del Programa y de la Coordinación, lo que sigue planteando la cuestión del "órgano intergubernamental competente" en términos del párrafo 4.8 del Reglamento y Reglamentación Detallada.

50. Según algunos, el ACNUDH carece de una función efectiva y sólida de evaluación del desempeño y un mecanismo de seguimiento de los progresos. Resultan particularmente preocupantes el creciente uso de los contratos de corto plazo y los problemas planteados por esa situación a los efectos de la transparencia en el proceso de contratación, la

planificación a largo plazo de los recursos humanos y la distribución geográfica del personal<sup>14</sup>.

## **D. Opiniones de las organizaciones no gubernamentales**

51. Diversas ONG con sede en Ginebra y organizaciones de la sociedad civil que se ocupan de los derechos humanos se hicieron eco de opiniones y sentimientos similares a los del primer grupo de Estados Miembros: destacaron que era necesario que el ACNUDH dispusiera de recursos suficientes con cargo al presupuesto ordinario y otras fuentes de financiación y que el ACNUDH fuese plenamente respetado, protegido y reforzado.

52. En su opinión, toda supervisión de las actividades del ACNUDH por el Consejo sería contraria a las normas y prácticas y menoscabaría gravemente la independencia de la Oficina. Los asuntos relacionados con la gestión y la administración del ACNUDH están directamente bajo la autoridad del Secretario General y la autoridad para examinar el presupuesto y la gestión estratégica de la Secretaría constituye una responsabilidad global de la Asamblea General, no del Consejo de Derechos Humanos. Este no desempeña ninguna función de supervisión de las cuestiones administrativas y de gestión de la Oficina.

## **E. Evaluación**

53. El ACNUDH desempeña una doble función. Una de ellas corresponde a la de una entidad encargada de prestar apoyo al Alto Comisionado, contexto este en que es primordial la independencia del Alto Comisionado. La otra función corresponde a la de una entidad de las Naciones Unidas, regida por normas y reglamentos, que actúa de secretaría del Consejo de Derechos Humanos, los órganos creados en virtud de tratados y otros mecanismos y está sujeta a los mecanismos de supervisión existentes en las Naciones Unidas. Es importante llegar a un acuerdo sobre una estructura de gobernanza adecuada que respalde y proteja plenamente la independencia del Alto Comisionado y, al mismo tiempo, someta a la Oficina al grado necesario de rendición de cuentas y transparencia, especialmente en su labor cotidiana; no debe utilizarse esta última en modo alguno para comprometer al Alto Comisionado.

54. Cierta número de delegaciones y entrevistados señalaron como problemas de la Oficina la supervisión y la rendición de cuentas inadecuadas; combinados con una insuficiente capacidad de gestión, los mecanismos para garantizar la aplicación de las actividades asignadas y la calidad de la aplicación no resultaban enteramente satisfactorios.

55. La transparencia y la rendición de cuentas son motivos de preocupación general, tal como se pone parcialmente de manifiesto en tres declaraciones de la Presidencia: la declaración 15/2, de 1 de octubre de 2010, la declaración 18/2, de 30 septiembre de 2011; y la declaración 19/1, de 22 de marzo de 2012. Si esas preocupaciones no fuesen comunes, el Consejo no habría probado tales declaraciones. Además, muestran la capacidad de respuesta del Alto Comisionado frente las preocupaciones de los Estados Miembros.

56. De conformidad con la declaración 15/2 de la Presidencia, el Alto Comisionado comparte con los Estados Miembros el marco estratégico del programa de derechos humanos, celebra reuniones oficiosas con los Estados Miembros y los interesados

---

<sup>14</sup> La Oficina se refería en este contexto al pacto del Secretario General con el Alto Comisionado, el cual, al igual que en el caso de todos los Secretarios Generales Adjuntos, contiene numerosos objetivos y metas sobre esas cuestiones, respecto de los que se evalúa anualmente al Alto Comisionado.

pertinentes y recopila sus opiniones y comentarios y los remite al Comité del Programa y de la Coordinación. En respuesta a la declaración 19/1 de la Presidencia, el Alto Comisionado se reúne con Estados Miembros y otros interesados en relación con la presentación del informe anual a fin de proporcionar información sobre la financiación y la utilización de los fondos, tener en cuenta las opiniones manifestadas y difundir públicamente tales comentarios a los efectos de que se entable un diálogo constructivo entre el ACNUDH y el Consejo de Derechos Humanos y mejore la transparencia.

57. La Oficina y algunos Estados Miembros sostienen que son suficientes las consultas que se celebran en esas sesiones informativas periódicas sobre el marco estratégico, el plan de gestión de oficinas y el informe anual. Otros consideran que se trata únicamente de un proceso extraoficial y que el Alto Comisionado no está obligado a incorporar las opiniones de los Estados Miembros, sobre todo las que no coincidan con las propias opiniones y posiciones del Alto Comisionado o con las de la Oficina. A juicio del Inspector, la aprobación de las declaraciones de la Presidencia 15/2, 18/2 y 19/1 apunta al reconocimiento y constatación de deficiencias y a los intentos de colmar ciertas lagunas.

58. Las sesiones informativas organizadas por el Presidente del Consejo de Derechos Humanos para el Presidente de la Asamblea General, los Presidentes de la Tercera Comisión, la Quinta Comisión y la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y las principales delegaciones han impulsado la concienciación y la comprensión, especialmente sobre las consecuencias para los recursos de los nuevos mandatos.

59. El equipo no encontró ninguna prueba de una supervisión efectiva realizada por la Asamblea General sobre el funcionamiento de la Oficina al margen de la realizada por la Quinta Comisión y el Comité del Programa y de la Coordinación, principalmente sobre cuestiones financieras.

60. Uno de los entrevistados manifestó que el Consejo no podía desempeñar ninguna función de gobernanza, dado que su composición era variable, ya que el mandato de sus miembros era de tres años, prorrogables una única vez. Según otra opinión, la Presidencia y la Mesa del Consejo de Derechos Humanos podían realizar una supervisión suficiente sobre el modo en que la Oficina prestaba servicios al Consejo. Esto plantea la cuestión de determinar si ocurre así en el caso de la Presidencia, habida cuenta de que rota anualmente entre los cinco grupos regionales.

61. Muchos de los entrevistados abordaron la cuestión de la "desconexión" entre las posiciones adoptadas en Ginebra y Nueva York por los Estados Miembros: una misma delegación parecía hablar con voces diferentes en el Consejo de Derechos Humanos y la Asamblea General. Las posiciones adoptadas por algunos países en Ginebra y Nueva York frecuentemente diferían acerca de cuestiones relacionadas con el fondo. Por ejemplo, una delegación que era partidaria de que una actividad sustantiva fuese autorizada por el Consejo adoptaría una actitud negativa en la Quinta Comisión con respecto a la asignación de recursos suficientes para aplicar la resolución. Los entrevistados destacaron la necesidad de que las delegaciones hablasen con una sola voz sobre la misma cuestión en el Consejo y la Asamblea General y afirmaron que esa mejora de la coordinación dentro de cada delegación reforzaría la adopción de decisiones y la coherencia, facilitaría la aplicación y garantizaría la suficiencia de recursos. Subrayaron la necesidad de garantizar una mayor coherencia respecto de la aprobación de mandatos y la asignación a estos de recursos.

62. Otro aspecto que podía repercutir en el examen de la gobernanza era la diferencia entre la Comisión de Derechos Humanos y el Consejo de Derechos Humanos en relación con sus programas o agendas. El programa de la Comisión se examinaba y aprobaba al comienzo de cada período de sesiones anual de seis semanas. Ello confería cierto grado de flexibilidad a los miembros de la Comisión para incluir temas, particularmente los

relacionados con la gestión y administración del ACNUDH si así lo deseaban y podían recabar suficiente apoyo político.

63. En el caso del Consejo, se aprobaba una agenda fija de diez temas para cada período de sesiones como parte del conjunto de medidas de construcción institucional, lo que generaba un considerable grado de rigidez e inflexibilidad. Tal como han puesto de manifiesto ulteriores intentos, resulta difícil eliminar, alterar o modificar un tema o incorporar uno nuevo. Es igualmente difícil lograr un acuerdo entre los miembros del Consejo sobre el modo en que puede abordarse un determinado asunto dentro del tema 1, titulado "Cuestiones de organización y de procedimiento", o del tema 2, titulado "Informe anual del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos e informes de la Oficina del Alto Comisionado y del Secretario General". La consideración por el Consejo de la representación geográfica del personal es muy ilustrativa. Aunque ello ofrece al Consejo cierta flexibilidad limitada, sigue existiendo una considerable rigidez en cuanto al modo en que el Consejo intenta abordar nuevos temas.

64. Es inconcebible que el Consejo de Derechos Humanos pueda examinar —o se le permitan examinar— cuestiones relacionadas con la gestión y la administración de la Oficina, habida cuenta de su agenda actual. Dicho con otras palabras, la agenda actual del Consejo constituirá otro obstáculo que impida a este abordar cuestiones relacionadas con la gobernanza y la supervisión de la Oficina.

65. El hecho de que la Oficina disfrute del mismo grado de independencia que el Alto Comisionado parece ser un concepto desarrollado ulteriormente sin ninguna sanción legislativa; no existe ninguna decisión de la Asamblea General ni ningún otro acuerdo intergubernamental a tal efecto. La afirmación de que cualquier supervisión y orientación de la Oficina menoscabaría por sí misma la independencia del Alto Comisionado no parece, por consiguiente, ser suficientemente creíble ni sostenible. Si lo fuera, la labor realizada por un órgano de supervisión interna, como la OSSI, y de los órganos de supervisión externa, como la Junta de Auditores y la DCI, habría ya menoscabado la independencia del Alto Comisionado<sup>15</sup>.

66. Al igual que serviría a los intereses de algunos sostener que la independencia del Alto Comisionado se hace extensiva a la Oficina, otros también podrían sostener que, si bien el Alto Comisionado disfruta de plena independencia y autonomía funcional, la Oficina no disfruta de ellos en el mismo grado y debería estar sujeta al mismo grado de supervisión y orientación intergubernamental que otras partes de la Secretaría. Con ello no se sugiere que el Consejo de Derechos Humanos debe ejercer funciones de supervisión, sino que la supervisión intergubernamental sobre la Oficina no sería contraria a la independencia del Alto Comisionado ni entrañaría el menoscabo de tal independencia. Dicho de otra manera, aun cuando se aceptara teóricamente que la independencia del Alto Comisionado se hace extensiva a la Oficina del Alto Comisionado, eso no significa

<sup>15</sup> La Oficina mantiene un punto de vista diferente, ya que señala lo siguiente: "Además de servir de base para la independencia del Alto Comisionado, en la resolución 48/141 de la Asamblea General se pide concretamente 'al Secretario General que facilite el personal y los recursos necesarios [...] para que el Alto Comisionado pueda desempeñar su mandato' (con lo que expresamente se indica que el Alto Comisionado y el cumplimiento del mandato expuesto en la resolución no han de circunscribirse a una sola persona). Además, 'decide que la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos tenga su sede en Ginebra' (con lo que confirma claramente que la 'Oficina' forma parte de la resolución/el mandato). Además, al delimitar las responsabilidades del Alto Comisionado, la resolución 48/141 dispone que: '[El Alto Comisionado se encargará] de la supervisión general del Centro de Derechos Humanos'. A este respecto, es también importante el contenido del Boletín ST/SGB/1997/10 del Secretario General; en él se aclara que el Centro se fusionará con la Oficina, que estará dirigida por el Alto Comisionado. Se delimitan asimismo las funciones y la organización del ACNUDH, en relación directa con la resolución 48/141".

ciertamente que la Oficina no deba rendir cuentas, sobre todo a los Estados Miembros o a los órganos legislativos.

67. En los últimos años, la mayoría de las organizaciones de las Naciones Unidas ha tendido cada vez más en general a la supervisión y orientación por los Estados Miembros con el fin de mejorar la rendición de cuentas y la transparencia de las secretarías. Casi todos los fondos, programas y organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas podrían proporcionar diversos ejemplos de esa tendencia.

68. Muchos Estados miembros han institucionalizado, de manera individual o en grupos tales como la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, exámenes de utilización de los fondos que les aportan las organizaciones multilaterales, incluidas las entidades del sistema de las Naciones Unidas, con el fin de satisfacer las demandas de rendición pública de cuentas de los parlamentarios, la comunidad de auditoría y el público en general. Algunos Estados Miembros que deberían estar preocupados por la necesidad de lograr que fuesen lo más eficientes posibles la utilización de los recursos y la rendición de cuentas de la Secretaría han afirmado que los mecanismos existentes para garantizar la rendición de cuentas del ACNUDH son de sobra adecuados, que existen oportunidades suficientes para que los Estados Miembros proporcionen orientación estratégica a la Oficina y que la adopción de nuevas medidas de supervisión menoscabaría la independencia del Alto Comisionado.

69. El Consejo de Derechos Humanos legisla sobre nuevas actividades para la Oficina y crea nuevos mandatos, aunque no le está permitido examinar cómo la Oficina ha plasmado una decisión legislativa en una actividad programática propuesta sin calcular previamente sus consecuencias financieras, tal como hacen otros órganos intergubernamentales respecto de sus secretarías. La Oficina y los Estados Miembros que mantienen esa opinión no parecen encontrar nada irregular en este enfoque, aunque puede ser contrario a sus posiciones respecto de otras secretarías.

70. La consideración de la independencia de un órgano no ha de ser un impedimento para aclarar la necesidad de la rendición de cuentas administrativas de su secretaría y no debe presumirse invariablemente que esa actuación menoscabaría o pondría en peligro la independencia del órgano.

71. Un ejemplo serían las instituciones judiciales, como la Corte Penal Internacional. El hecho de que los magistrados de la Corte sean independientes no significa que una decisión sobre la gobernanza de la Corte para mejorar la rendición de cuentas de la Secretaría y otros funcionarios produciría un efecto perjudicial en la independencia de cualquiera de sus magistrados. De hecho, la Corte Penal Internacional ha emprendido un proceso que podría ser pertinente. Examinó la eficacia de su secretaría sin interferir en modo alguno en la independencia de la Corte, para lo cual estableció a tal efecto un grupo de estudio sobre la gobernanza. Todo el personal de la Corte se rige por ciertas normas de conducta para garantizar su integridad; esas normas incluyen un código de conducta y políticas para proteger a los denunciantes de irregularidades y evitar conflictos de intereses. Puede ser útil establecer aquí un paralelo, y los Estados Miembros podrían prever un proceso similar para mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y la credibilidad del ACNUDH sin interferir en modo alguno en la independencia del Alto Comisionado<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> La Oficina mantiene un punto de vista diferente y destacó lo siguiente: "Aunque la razón de ser de la independencia de los jueces guarda relación con su función de administración de justicia, esto es, dictar fallos sin ninguna influencia indebida, la independencia y autonomía funcional del Alto Comisionado seguirían siendo un concepto teórico si el Alto Comisionado no dispusiera de recursos/medios para poner en práctica los fallos en el desempeño de su mandato, en cumplimiento de la resolución 48/141 de la Asamblea General".

## **F. El camino a seguir**

72. La cuestión de una estructura de gobernanza para mejorar la supervisión del ACNUDH, que ha sido objeto de debate, se intenta abordar aquí de manera realista y pragmática. A juicio de varios interesados, por el momento no es viable encomendar una función de supervisión al Consejo de Derechos Humanos. Por consiguiente, deben analizarse otras soluciones intermedias para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de la Oficina ante los Estados Miembros. Por ejemplo, la aprobación de las tres declaraciones de la Presidencia constituye un paso en la dirección adecuada y resultaría útil seguir adoptando medidas de esa índole. Paralelamente, debe proseguir el aumento de la interacción del Alto Comisionado con los Estados Miembros en medios oficiales y extraoficiales.

73. Varios entrevistados señalaron que el ACNUDH formaba parte de la Secretaría y estaba sujeto a las mismas políticas, normas y reglamentos que el resto de la Secretaría. Además, el ACNUDH tiene ciertas características exclusivas que lo convierten en una entidad singular. Ello puede requerir la adaptación a sus condiciones de algunas prácticas y procedimientos de la Secretaría. La OCAH y el ACNUDH han desarrollado sus propias tradiciones y prácticas pese a formar parte de la Secretaría. No debe considerarse inconcebible que el ACNUDH desarrolle sus propias tradiciones y prácticas de conformidad con sus características y circunstancias específicas. Además, el hecho de que algunas recomendaciones normativas no se limiten al ACNUDH y puedan tener repercusiones a nivel de toda la Secretaría no debe impedir que los Estados Miembros las examinen con detenimiento.

74. El presente examen no se limita a subsanar algunas lagunas técnicas, sino que intenta delimitar oportunidades para realizar correcciones mediante un proceso integrador y participativo con objeto de obtener un mayor apoyo para la Oficina por parte de los miembros y mejorar su credibilidad. Por ejemplo, los Estados Miembros tal vez decidan que el Consejo de Derechos Humanos no es el "órgano intergubernamental competente" para cumplir lo establecido en el párrafo 4.8 del Reglamento y Reglamentación Detallada. No obstante, es a los Estados Miembros a los que corresponde acordar una alternativa para cumplir con lo dispuesto en ese párrafo, lo que exige un examen por el órgano intergubernamental competente antes de su examen por el Comité del Programa y de la Coordinación y la Asamblea General. El problema no se abordaría adecuadamente afirmando que el Comité del Programa y de la Coordinación y la Tercera Comisión de la Asamblea General ya están desempeñando esa función.

75. Un ejemplo de esas medidas de colaboración es el proceso de reforma de los órganos creados en virtud de tratados, que culminó con la aprobación de la resolución 68/268 de la Asamblea General, de 9 de abril de 2014. Los Estados Miembros y la Oficina trabajaron conjuntamente durante más de dos años y establecieron la racionalización que tanto se necesitaba respecto de la labor de los órganos de vigilancia de la aplicación de tratados, que afectaba a su intenso volumen de trabajo y a sus estructuras de apoyo, al tiempo que llegaron a un acuerdo sobre los calendarios, la duración y la frecuencia de sus reuniones y la racionalización del número de cuestiones y procedimientos y la longitud y el volumen de la documentación. El proceso logró importantes resultados y fue objeto de un amplio apoyo de los Estados Miembros. Otro ejemplo de un ámbito que fue objeto de un amplio apoyo es el proceso del examen periódico universal.

76. A juicio del Inspector, que tomó como base evaluaciones y conclusiones extraídas de los diferentes argumentos expuestos, parece haber algunas lagunas y algunos déficits de gobernanza en cuanto a la posibilidad de que los Estados Miembros ejerzan debidamente sus responsabilidades de supervisión. Estas se refieren a ámbitos tales como el establecimiento de orientaciones estratégicas generales, la definición de las prioridades de

la Oficina y adopción de decisiones al respecto y la asignación y la utilización consiguientes de los recursos, lo que incluye informar sobre su utilización efectiva y eficiente y llevar a cabo una supervisión de sus actividades. Otros ámbitos incluyen la transparencia en la gestión de los fondos fiduciarios administrados por la Oficina, la gestión sistemática y global de los riesgos, la gestión de los recursos humanos y la racionalización de la labor de diferentes entidades de las Naciones Unidas con mandatos de derechos humanos. Los ejemplos de esas lagunas y esos déficits se exponen en las secciones del presente informe que versan sobre los ámbitos indicados.

77. Los Estados Miembros se enfrentan colectivamente a un problema grave y genuino por lo que respecta a lograr una visión absolutamente común del ACNUDH y de su futuro, que debe ayudarles a llegar a acuerdos sobre las medidas encaminadas a mejorar su capacidad de proporcionar orientaciones estratégicas, supervisar la labor de la Oficina sin interferir en modo alguno en la independencia del Alto Comisionado para los Derechos Humanos e intensificar su identificación con la Oficina. Como se expone en el presente capítulo, algunos aspectos de las actuales disposiciones en materia de gobernanza y la dinámica consiguiente obstaculizan la actuación óptima del ACNUDH y requieren una mejora. El Inspector reitera que los Estados Miembros tienen una responsabilidad primordial al respecto. Así pues, han de aclarar las respectivas funciones de los diferentes órganos intergubernamentales con miras a racionalizar la dinámica de la gobernanza del ACNUDH, ya que ello resulta esencial para su funcionamiento eficiente y efectivo.

78. Habiendo examinado la situación existente y habiendo tenido en cuenta las diversas opiniones y la información disponible, el Inspector llega a la conclusión de que sería realista y pragmático que la Asamblea General, en su calidad de órgano intergubernamental primordial, emprendiese un examen orientado a la adopción de medidas por conducto de un grupo de trabajo de composición abierta o de un comité especial de composición abierta<sup>17</sup> con un marco temporal concreto y un programa convenido a fin de examinar el marco/acuerdos de gobernanza, resolver muchos de los problemas, acordar medidas para reforzar la capacidad de los Estados Miembros de supervisar y dirigir la labor del ACNUDH, mejorar la identificación de todos los Estados Miembros con la Oficina y proporcionar orientaciones estratégicas.

79. La aplicación de la recomendación siguiente tiene por objeto mejorar la gobernanza y la supervisión del ACNUDH por los Estados Miembros.

#### **Recomendación 1**

**La Asamblea General debe poner en marcha un examen orientado a la adopción de medidas en relación con los acuerdos de gobernanza del ACNUDH mediante un grupo de trabajo de composición abierta o un comité especial de composición abierta con un marco temporal definido y un programa convenido a los efectos de examinar el marco de gobernanza y las medidas recomendadas de mejora para reforzar la capacidad de los Estados Miembros de proporcionar orientaciones estratégicas y dirigir y supervisar la labor del ACNUDH.**

<sup>17</sup> En este contexto, la composición abierta significa que se permite la participación de todos los Estados Miembros, tal como se entiende usualmente, y no entraña ninguna limitación de tiempo.

### III. Gestión ejecutiva, rendición de cuentas y funciones directivas

#### A. Gestión ejecutiva, dirección y coordinación a nivel de toda la Oficina

80. El ACNUDH forma parte de la Secretaría, bajo la dirección del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, quien es designado por el Secretario General a nivel de Secretario General Adjunto. El Alto Comisionado se encarga de todas las actividades de la Oficina y desempeña las funciones que le encomienda la Asamblea General en su resolución 48/141<sup>18</sup>. El Alto Comisionado responde ante al Secretario General<sup>19</sup>, con el que concierta un pacto en calidad de administrador superior al igual que hacen otros Secretarios Generales Adjuntos. El Alto Comisionado cuenta con la asistencia de un Alto Comisionado Adjunto a nivel de Subsecretario General. La Oficina de Nueva York está dirigida por un Subsecretario General.

81. El ACNUDH tiene dos órganos directivos superiores: el Equipo Directivo Superior y la Junta de Examen de los Programas y el Presupuesto.

82. El Equipo Directivo Superior es el principal órgano asesor y consultivo de la Oficina, presidido por el Alto Comisionado e integrado por altos directivos superiores del máximo nivel, incluidos algunos jefes de presencias sobre el terreno de manera rotatoria<sup>20</sup>. Se reúne semanalmente para examinar cuestiones de importancia estratégica para la Oficina, formular recomendaciones al Alto Comisionado sobre la adopción/revisión de políticas, directrices y procedimientos operativos y actúa como foro para examinar la dirección estratégica de la Oficina. Garantiza la coordinación de actividades entre las diversas divisiones.

83. La Junta de Examen de los Programas y el Presupuesto asesora al Alto Comisionado en materia de directrices de planificación y políticas presupuestarias, examina propuestas relativas a la programación y a la asignación de recursos y formula recomendaciones. Supervisa la ejecución de los programas y la situación financiera con objeto de mejorar la coherencia entre la planificación, la ejecución y la financiación de los programas. La Junta supervisa el proceso de planificación, asigna recursos extrapresupuestarios en consonancia con el Plan de Gestión del ACNUDH y examina solicitudes de recursos suplementarios en respuesta a necesidades nuevas y que comienzan a perfilarse. La Junta está presidida por el Alto Comisionado Adjunto y la integran funcionarios superiores del máximo nivel<sup>21</sup>.

84. El Equipo Directivo Superior y la Junta de Examen de los Programas y el Presupuesto examinan las orientaciones estratégicas de la Oficina y su puesta en práctica,

<sup>18</sup> ST/SGB/1997/10, párr. 3.2.

<sup>19</sup> *Ibid.*, párr. 3.1.

<sup>20</sup> Está integrado por el Alto Comisionado (Presidencia); el Alto Comisionado Adjunto; un Subsecretario General que dirige la Oficina del ACNUDH en Nueva York; directores de división; jefes de subdivisión; jefes de algunos servicios; y, con carácter rotatorio, jefes de presencias sobre el terreno.

<sup>21</sup> La Junta de Examen de los Programas y el Presupuesto está integrada por el Alto Comisionado Adjunto (Presidencia); el Subsecretario General que dirige la Oficina del ACNUDH en Nueva York; directores de división; el Jefe de los Servicios de Apoyo a los Programas y de Gestión; el Jefe del Servicio de Políticas, Planificación, Supervisión y Evaluación; y el Jefe de la Sección de Donantes y Relaciones Externas. El Jefe de la Sección de Finanzas y Presupuesto y el Jefe de la Sección de Gestión de los Recursos Humanos participan en calidad de expertos.



así como las correspondientes asignación y supervisión de los recursos. Además, en sus reuniones semanales los directivos examinan cuestiones de actualidad y colaboran al respecto. El Alto Comisionado, el Alto Comisionado Adjunto y el Subsecretario General que dirige la Oficina de Nueva York se reúnen semanalmente como "troika" para celebrar consultas y coordinar sus calendarios y actividades.

85. También se realizan actividades de coordinación y comunicación a nivel operacional. En la práctica, la planificación estratégica y los procesos de consulta conexos entre las distintas partes de la Oficina constituyen importantes mecanismos de coordinación a nivel de toda la Oficina.

86. A pesar de las medidas mencionadas, la coordinación, la cooperación y la comunicación entre las diversas partes de la Oficina no son adecuadas ni efectivas.

87. Cierta número de directivos y funcionarios indicaron que el ACNUDH trabajaba como una suma de unidades dispares con demandas concurrentes, con demasiados compartimentos y sin una clara comprensión de cómo trabajar de manera conjunta. Numerosos entrevistados destacaron la "desconexión" entre las actividades de la sede y sobre el terreno. Varios entrevistados reconocieron la necesidad de mejorar las vinculaciones entre el apoyo proporcionado a los mecanismos de derechos humanos y otros ámbitos de trabajo en la sede y sobre el terreno. Esta deficiencia también ha sido señalada en el plan de gestión de oficinas para 2014-2017.

88. Las dificultades con que se tropezaba en relación con la cooperación y la coordinación se pusieron de manifiesto en la encuesta realizada entre el personal<sup>22</sup>. Si bien únicamente alrededor del 34,3% del personal estaba en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que existía un nivel suficiente de coordinación y cooperación dentro de las divisiones/subdivisiones/secciones (en tanto que alrededor del 38,3% opinaba lo contrario), alrededor del 47,1% del personal estaba en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que existía un nivel suficiente de coordinación y cooperación entre las divisiones/subdivisiones/secciones (en tanto que alrededor del 21,8% opinaba lo contrario). Entre los directivos (personal de la categoría P-5), la situación era más crítica: en tanto que únicamente alrededor del 31,4% estaba en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la primera afirmación, aproximadamente el 57,6% de los directivos estaba en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la última (en tanto que solo estaba de acuerdo el 15,2%).

89. Varios entrevistados indicaron que no tenía ninguna razón de ser la asignación de responsabilidades y de recursos entre las divisiones. Esto podía dar lugar a situaciones en que las actividades prioritarias no estuviesen suficientemente financiadas, en tanto que otras lo estuviesen en exceso. Según indicaron algunos, debería revisarse la asignación de recursos, incluida la reasignación de recursos para llevar a cabo nuevas actividades prioritarias y mandatos, al igual que el creciente volumen de trabajo de algunas divisiones, subdivisiones y dependencias, en las que deberían establecerse límites al aumento incesante de tareas y al volumen de trabajo del personal.

90. El desequilibrio en la distribución del volumen de trabajo entre las diferentes dependencias también se destacó en cierta medida en la encuesta realizada entre el personal. Alrededor del 33,7% del personal estaba en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que existía una distribución equilibrada del volumen de trabajo, en tanto que alrededor del 21,6% opinaba lo contrario. Entre los directivos, alrededor del 40% estaba en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esa afirmación, en tanto que únicamente alrededor del 20% consideraba que el volumen de trabajo estaba equilibrado.

<sup>22</sup> Los pormenores de la encuesta realizada entre personal pueden consultarse en el capítulo VII del presente documento; todas las preguntas y respuestas que se indican en el informe se incluyen en el anexo VIII.

91. Algunos entrevistados indicaron que los debates en los órganos de administración superior frecuentemente se veían influidos por las personalidades en lugar de por los hechos y los problemas. También se manifestó preocupación por el hecho de que, en ocasiones, los procesos de adopción de decisiones y establecimiento de prioridades, particularmente en relación con la asignación de recursos y la distribución del volumen de trabajo, quedaban relegados a un segundo plano por la competencia por los recursos entre las diferentes divisiones, subdivisiones y dependencias. Muchas de esas preocupaciones se exponían en el programa de aumento de la eficacia institucional, la evaluación de 2009 de la OSSI y el examen funcional.

92. La Oficina ha realizado progresos en lo tocante a la mejora de la coordinación entre divisiones y las consultas entre las sedes y con las presencias sobre el terreno. Los ejemplos facilitados al respecto incluyen la actualización del mandato del Equipo Directivo Superior y la Junta de Examen de los Programas y el Presupuesto a raíz del programa de aumento de la eficacia institucional; la preparación del programa y la documentación del Equipo Directivo Superior, que entraña consultas entre las diversas partes de la Oficina; y la divulgación y difusión de las actas y decisiones del Equipo Directivo Superior y la Junta de Examen de los Programas y el Presupuesto, incluida información sobre su seguimiento, mediante la radio, la televisión e intranet. El amplio proceso de consultas respecto de la planificación estratégica y la preparación del plan de gestión de oficinas ha mejorado la cooperación, la comunicación y el intercambio de información entre las diversas partes de la Oficina. El sistema de supervisión del desempeño ha contribuido a ello, al igual que la mejor utilización de la intranet de la Oficina como plataforma para compartir conocimientos y difundir información.

93. A juicio del Inspector, deberían mejorarse la coordinación, la cooperación y la comunicación entre las distintas partes de la Oficina. El Equipo Directivo Superior y la Junta de Examen de los Programas y el Presupuesto tendrían que desempeñar funciones más efectivas, particularmente por lo que respecta a garantizar una asignación y una distribución más racionales de las responsabilidades, los recursos y el volumen de trabajo entre las diferentes divisiones, subdivisiones y dependencias. Deberían reforzarse sus funciones respecto del proceso de planificación estratégica, particularmente en lo que atañe a la delimitación de prioridades institucionales, la asignación de recursos a las diferentes actividades en consonancia con los planes estratégicos y la supervisión de su aplicación. Además, deberían desempeñar una función más importante en relación con la supervisión de la utilización efectiva y eficiente de los recursos asignados, en consonancia con el plan de gestión de oficinas y los planes de trabajo anuales de las dependencias. La mejora del funcionamiento del Equipo Directivo Superior y de la Junta de Examen de los Programas y el Presupuesto, junto con un mejor intercambio de información sobre sus debates y decisiones, plasmado en un mayor grado de transparencia y de amplitud de criterios, reforzaría la confianza de los funcionarios en el personal directivo superior y los altos funcionarios. Cuando proceda, deberían tenerse en cuenta las decisiones pertinentes del proceso de examen funcional (véase también el capítulo IV *infra*). Siguiendo las orientaciones del Alto Comisionado y bajo su dirección, el Equipo Directivo Superior debería fomentar y garantizar una coordinación y una cooperación adecuadas y efectivas entre las distintas partes de la Oficina.

94. **El Inspector llega a la conclusión de que el Alto Comisionado debería revisar, a más tardar a finales de 2015, el mandato y el funcionamiento del Equipo Directivo Superior y la Junta de Examen de los Programas y el Presupuesto a fin de reforzar su papel en relación con la mejora de la cooperación y la coordinación entre las distintas partes de la Oficina, la asignación justa y adecuada de responsabilidades y recursos entre las divisiones, las subdivisiones y las dependencias, la supervisión de la realización de las actividades y la utilización efectiva y eficiente de los recursos asignados de conformidad con el plan de gestión de oficinas y los planes de trabajo**

anuales. La cooperación y coordinación efectivas entre las distintas partes de la Oficina deberían pasar a ser uno de los objetivos del desempeño de los jefes de las divisiones/subdivisiones/dependencias y otros directivos pertinentes.

## **B. Rendición de cuentas y aplicación del marco de rendición de cuentas de las Naciones Unidas**

95. En sus resoluciones 66/257 y 67/253<sup>23</sup>, la Asamblea General solicitó al Secretario General que fortaleciese la rendición de cuentas en la Secretaría e informase sobre los progresos realizados. En respuesta, el Secretario General ha emprendido un proceso general para la aplicación del marco de rendición de cuentas en la Secretaría. El ACNUDH ha participado en esa iniciativa. El Alto Comisionado es miembro del grupo de trabajo sobre la gestión basada en los resultados. Este ha informado sobre los progresos realizados en sus informes sobre la situación<sup>24</sup>.

96. El marco de rendición de cuentas de las Naciones Unidas abarca varios ámbitos, incluidos los de la promoción de una cultura de rendición de cuentas; el suministro de información sobre el desempeño y la aplicación del marco sobre la gestión basada en los resultados y el sistema de información; la gestión de los riesgos institucionales y el marco de control interno; la rendición de cuentas personal e institucional; la aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión; y el reforzamiento de la rendición de cuentas en las misiones sobre el terreno.

97. La Oficina ha realizado progresos en relación con la aplicación del marco de rendición de cuentas, particularmente en los ámbitos que se indican a continuación.

### *Gestión basada en los resultados*

98. La Oficina ha realizado avances a los efectos de pasar a ser una organización basada en los resultados y ha mejorado su proceso de planificación estratégica. Las mejoras en su proceso de planificación estratégica han contribuido a la aplicación de la gestión basada en los resultados y a que la Oficina pasara a ser una organización con un mayor grado de rendición de cuentas. El sistema de supervisión del desempeño también ha contribuido a ese proceso. No obstante, siguen existiendo deficiencias, que se examinan en el capítulo V.

### *Gestión de los riesgos institucionales*

99. El ACNUDH ha puesto marcha un sistema de gestión de los riesgos institucionales de conformidad con las instrucciones existentes. La Oficina contribuyó a preparar un marco de gestión de los riesgos institucionales a nivel de toda la Secretaría, lo que incluía prestar asistencia para delimitar y documentar los riesgos más importantes para la Oficina, y también participó en reuniones del Comité de Gestión sobre la gestión de los riesgos institucionales.

100. A pesar de formar parte de la Secretaría, el ACNUDH está expuesto a tipos concretos de riesgos a los que hay que hacer frente y respecto de los que han de adoptarse medidas para mitigarlos. Esos riesgos se examinan en la sección D *infra*.

### *Umoja*

101. Está previsto que el ACNUDH aplique el proyecto Umoja en noviembre de 2015 como parte del grupo de Ginebra. Actualmente utiliza Inspira y el Sistema Integrado de

<sup>23</sup> Y otras resoluciones pertinentes de la Asamblea General.

<sup>24</sup> A/67/714, A/68/697.

Información de Gestión (IMIS); el sistema MAYA, desarrollado internamente, en algunas partes de la Oficina; y StaffNet y el sistema de supervisión del desempeño para complementar la información no disponible en los sistemas de la Secretaría. El sistema de supervisión del desempeño permite a todos incorporar y actualizar sus planes de trabajo anuales y utilizar estos como base para sus planes de costos.

102. La Oficina debería examinar la compatibilidad del sistema de supervisión del desempeño con el proyecto Umoja y cómo se utilizará el sistema después de la puesta en práctica de Umoja, lo que incluye su mejora prevista. La implantación de Umoja tendrá consecuencias para los recursos humanos y los procesos y procedimientos de gestión financiera.

#### *Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público*

103. El ACNUDH está preparado para elaborar a finales de 2014 cuentas que se ajusten a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. Se han realizado avances en la delimitación de los saldos del activo y el pasivo, que resultan necesarios para concluir el proceso de "saldos iniciales", y el ACNUDH va camino de proceder a su aplicación. En sus informes, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas examina el cumplimiento de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y cuestiones conexas.

#### *Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión*

104. Todos los directivos superiores reciben informes de supervisión que contribuyen a la preparación de informes de seguimiento. Los informes se distribuyen periódicamente para garantizar que se aplican las recomendaciones. Se indicó al Inspector que el seguimiento constante de las recomendaciones en materia de supervisión era un ámbito que debía mejorar. A este respecto, se hace una remisión al capítulo X, relativo al marco de supervisión.

#### *Rendición de cuentas*

105. El pacto del Alto Comisionado como máximo directivo establece un ámbito claro de responsabilidad y de rendición de cuentas ante el Secretario General en su calidad de oficial administrativo jefe de las Naciones Unidas. Los directivos están sometidos a las políticas y los sistemas de gestión del desempeño de la Secretaría.

106. No se han señalado cuestiones concretas en relación con el funcionamiento y la observancia de las políticas y los sistemas de gestión de la actuación profesional. No obstante, entre algunos funcionarios y, tal como se señalaba también en las respuestas a la encuesta del personal de la DCI y encuestas anteriores, se percibía una falta general de rendición de cuentas. Según algunos de ellos, la supervisión efectiva de la aplicación de actividades con arreglo a los planes establecidos y los resultados no se llevaba a cabo de manera sistemática. En otras palabras, existían responsabilidades, pero no existía una rendición de cuentas. Según esos funcionarios, es menester que haya un mayor grado de rendición de cuentas de los funcionarios, en particular de los directivos, respecto de su actuación profesional. Varios entrevistados pidieron mecanismos más efectivos para reforzar este aspecto de la rendición de cuentas, así como la rendición de cuentas respecto de la actuación profesional a título individual.

107. Resulta reveladora la información de diferentes funcionarios de la sede del ACNUDH, presencias sobre el terreno y otras partes de la Secretaría. Según uno de los funcionarios, "el problema principal que tenemos es la falta de rendición de cuentas: no tenemos un sistema para garantizar que un funcionario lleve a cabo la labor que le ha sido asignada de manera oportuna y con plena atención a la calidad del producto". Otro funcionario manifestó que "hay problemas de rendición de cuentas y de supervisión de la

información desde el terreno". Otros se refirieron a la "necesidad de reforzar la rendición de cuentas respecto de la actuación profesional individual", "una rendición de cuentas efectiva y visible para todos", "la necesidad de un mayor grado de rendición de cuentas de los funcionarios, particularmente de los directivos, respecto de su actuación profesional" y "la necesidad de contar con mecanismos más efectivos para poner de manifiesto esa rendición de cuentas".

108. Esas preocupaciones se recogieron en los debates sobre las relaciones generales entre el personal y la administración y sobre la cultura institucional. De conformidad con la máxima de que los buenos expertos en derechos humanos no constituyen automáticamente buenos directivos, se sugirió que el personal directivo superior fuese capacitado en técnicas de gestión y de liderazgo de manera más sistemática; que mejorase la comunicación facilitada por la administración sobre las principales decisiones y también la relación personal entre la administración y los funcionarios mediante reuniones a título individual; y que el personal directivo superior hablase más con los funcionarios en lugar de celebrar reuniones administrativas entre sí. Algunos sugirieron la implantación de un sistema razonable de participación de los funcionarios en las evaluaciones de sus supervisores.

109. **Muchos funcionarios del ACNUDH, incluidos miembros del Equipo Directivo Superior y funcionarios de la categoría P-4 y categorías superiores, ya toman parte en exámenes sobre la actuación profesional de 360 grados mediante programas de desarrollo de la gestión y el programa de desarrollo de las dotes de mando. El Inspector reconoce que esta es una buena práctica y sugiere que se mantenga.** Por una parte, permitirá que los funcionarios faciliten información sobre los respectivos directivos y, por otra, permitirá que los directivos tengan en cuenta las observaciones de sus colegas. Esas medidas y el reforzamiento de la rendición de cuentas pueden producir un efecto positivo en la moral y la motivación del personal.

110. Un número no insignificante de funcionarios considera que la dirección/visión estratégica del Alto Comisionado y del Equipo Directivo Superior ha de mejorar y debe llegar a los funcionarios de todos los niveles para fomentar el espíritu de equipo y la motivación y mejorar la cultura institucional de manera tal que se aliente el intercambio de información, el trabajo en equipo y el respeto de la diversidad. Parece ser que existe cierta falta de confianza entre varios funcionarios en relación con la dirección/visión del Equipo Directivo Superior.

111. Esa idea también se recogió parcialmente en la encuesta sobre el personal de la DCI en el caso de los directivos. En tanto que únicamente el 24,6% del personal estaba en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación de que "tengo confianza en el personal directivo superior del ACNUDH" (frente al 43,2% que opinaba lo contrario), entre los directivos (categoría P-5 y categorías superiores) la confianza en el personal directivo superior parecía ser menor, con un 37,1% de directivos que estaba en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación (en tanto que el 40% opinaba lo contrario).

112. Con esos ejemplos ilustrativos no se pretende restar importancia a la confianza general de los funcionarios del ACNUDH en su personal directivo superior ni a los progresos realizados por la Oficina con miras a mejorar su rendición de cuentas, su gestión basada en los resultados y su administración. Como se ha indicado, la Oficina se está ocupando de algunas de esas preocupaciones. No obstante, habida cuenta de las inquietudes manifestadas, las ideas prevalecientes en algunas partes de la Oficina y la importancia que tiene un marco firme y efectivo de rendición de cuentas por las razones expuestas, **el Inspector llega a la conclusión de que el Alto Comisionado debería agilizar la aplicación del marco de rendición de cuentas, teniendo en cuenta las particularidades de la Oficina, a fin de garantizar su plena aplicación a más tardar a finales de 2016; informar sobre la aplicación a los órganos rectores del ACNUDH; y seguir informando periódicamente sobre la observancia y la aplicación del marco.**

### C. Rendición de cuentas sobre el terreno y doble línea jerárquica

113. El ACNUDH se enfrenta en dos casos a problemas dimanantes de los sistemas de doble línea jerárquica y rendición de cuentas: en primer lugar, en relación con los componentes de derechos humanos en las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales y, en segundo lugar, en relación con los asesores de derechos humanos en los equipos de las Naciones Unidas en los países. El primer superior jerárquico en el primer caso es el Representante Especial del Secretario General y, en el segundo caso, el Coordinador Residente. En ambos casos, el segundo superior jerárquico es el Alto Comisionado.

114. Los sistemas de doble línea jerárquica y rendición de cuentas de los componentes de derechos humanos y de los asesores de derechos humanos frecuentemente dan lugar a problemas. Pueden surgir tensiones entre el Representante Especial y el componente de derechos humanos (ACNUDH) acerca de cómo abordar las cuestiones de derechos humanos e informar sobre ellas como consecuencia de los diferentes mandatos, objetivos y prioridades del Representante Especial y el componente de derechos humanos (ACNUDH). Por ejemplo, un Representante Especial tal vez desee "restar importancia" deliberadamente a las cuestiones de derechos humanos o incluso a las violaciones a fin de mantener una apariencia de buenas relaciones con el gobierno anfitrión. Esto podría dar lugar a situaciones difíciles, especialmente si el Representante Especial prohíbe todo suministro de información al ACNUDH sobre las violaciones de los derechos humanos. Además, aunque se consulte al ACNUDH, es el Representante Especial quien suele adoptar las decisiones. Los informes del componente de derechos humanos son examinados por el Representante Especial antes de su publicación.

115. En ocasiones un Coordinador Residente puede impedir a un asesor de derechos humanos que informe al ACNUDH sobre las violaciones de los derechos humanos en el país a fin de mantener buenas relaciones con el Gobierno anfitrión. Ha habido casos en que los asesores de derechos humanos o el jefe del componente de derechos humanos se exceden en sus facultades y "vuelan solos", lo que causa perplejidad al Coordinador Residente o al Representante Especial del Secretario General y, a su vez, al Alto Comisionado.

116. Numerosas personas indicaron al Inspector que tales dificultades se planteaban sistemáticamente en la labor cotidiana de los componentes de derechos humanos, principalmente en los niveles laboral y operacional. Cuando las opiniones divergentes en un caso concreto no pueden resolverse en los niveles laboral u operacional, el asunto en cuestión se complica y se aborda mediante consultas especiales en los planos máximo/superior de los departamentos u oficinas de que se trate. Aunque en tales casos se encuentran soluciones mediante consultas de alto nivel, no existe ningún mecanismo ordinario u oficial para hacer frente a las dificultades dimanantes de los sistemas de doble línea jerárquica por parte de los componentes de derechos humanos o de los asesores de derechos humanos en su labor cotidiana cuando no está justificada una intervención de alto nivel en esos casos. Esa falta de mecanismos y de procesos apropiados para resolver tales cuestiones a nivel laboral genera riesgos para los componentes de derechos humanos en lo concerniente al cumplimiento efectivo de su mandato.

**117. El Inspector llega a la conclusión de que, en consulta con el Alto Comisionado y la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, según corresponda, el Secretario General debería revisar, a más tardar a finales de 2015, las presentes modalidades de los sistemas de doble línea jerárquica de los jefes de los componentes de derechos humanos y los asesores de derechos humanos y actualizar las modalidades, las directrices y los procesos de doble línea jerárquica de tales funciones con miras a mejorar la rendición de cuentas y el**

suministro de información sobre la actuación profesional de los jefes de los componentes de derechos humanos y de los asesores de derechos humanos en lo que atañe a sus responsabilidades y a la mejora de la cooperación efectiva y de la coordinación del ACNUDH con otros departamentos pertinentes.

118. Las cuestiones dimanantes de los sistemas de doble línea jerárquica deberían incluirse cuando se defina el papel de la Oficina en la iniciativa "Los Derechos Humanos Primero" y su aplicación. Se hace una remisión al capítulo IX *infra*.

## D. Gestión sistemática de los riesgos

119. El ACNUDH se enfrenta a varios riesgos a largo y a corto plazo en lo que atañe a sus modalidades de financiación, las prácticas de gestión de los recursos humanos, las operaciones sobre el terreno y la estructura institucional. En los últimos años, algunos de esos problemas han sido objeto de estudio y de la formulación de recomendaciones por los órganos de supervisión<sup>25</sup>. Algunos de los problemas se examinan en las respectivas secciones del presente informe.

120. La dependencia de la financiación extrapresupuestaria (véase el capítulo V) podría afectar a la prestación de servicios en caso de insuficiencia de fondos y a la objetividad y la independencia que se atribuyen a la Oficina si persiste la idea de que el ACNUDH está financiado por algunos de los principales donantes. Esto también se consideró uno de los mayores riesgos para el ACNUDH en la lista de riesgos de la OSSI.

121. Otro importante riesgo dimana de los dos diferentes procesos de planificación estratégica que se examinan en el capítulo V. La falta de una estructura, de sistemas, de políticas y de procedimientos institucionales óptimos podría afectar a la eficacia y eficiencia de las operaciones. El nivel inadecuado de supervisión interna de las operaciones sobre el terreno y de apoyo a estas podría afectar a su eficiencia y eficacia. El riesgo planteado por la excesiva dependencia de los proveedores de servicios y las ineficaces medidas de apoyo de tales proveedores (el PNUD y la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra (ONUG)) podría afectar al programa de trabajo y a la rendición de cuentas del ACNUDH.

122. Las resoluciones del Consejo de Derechos Humanos han dado lugar a un aumento no previsto del volumen de trabajo, lo que exige recursos financieros y humanos adicionales; el suministro inadecuado de tales recursos adicionales podría afectar a la capacidad del ACNUDH de satisfacer las expectativas de los Estados Miembros y de planificar y poner en práctica sus actividades. El amplio mandato del ACNUDH está sujeto a circunstancias no previstas y a un aumento de las expectativas de los Estados Miembros y otros interesados; en ocasiones tales circunstancias pueden plantear dificultades para formular objetivos unificados y alcanzables, establecer prioridades y satisfacer las expectativas de los Estados Miembros.

123. El aumento de los riesgos dimanantes del intento de movilizar recursos de entidades no estatales (fundaciones filantrópicas, empresas y particulares con grandes patrimonios) se examina en el capítulo pertinente (véase el capítulo V). El hecho de que no se establezcan relaciones de asociación eficaces con diferentes interesados a nivel de los países y no solo en emplazamientos con oficinas en los países, incluidos los agentes nacionales y otras entidades de las Naciones Unidas, podría afectar a la actuación del ACNUDH.

<sup>25</sup> Véanse, por ejemplo, la estimación de riesgos del ACNUDH realizada por la OSSI (informe N° AE2007/330/01 de la OSSI, de 31 de marzo de 2008) y el registro de riesgos.

124. Los retrasos en la contratación y el despliegue, las dificultades para atraer y retener a personal calificado, particularmente en las presencias sobre el terreno, la falta de una oportuna planificación de la sucesión en los cargos y otras prácticas de gestión de los recursos humanos podrían afectar a la ejecución de los programas.

125. El hecho de no disponer de una política adecuada para garantizar la seguridad del personal frente a amenazas urgentes y reales contra las oficinas sobre el terreno, especialmente como consecuencia de la naturaleza de su labor, produce repercusiones perjudiciales.

126. Los riesgos dimanantes de políticas y mecanismos inadecuados de archivo y de seguridad de la información podrían dar lugar a que la información sensible no estuviese debidamente protegida y a una inadecuada difusión de conocimientos en la sede y en las oficinas exteriores. La gestión de los riesgos de la tecnología de la información y la seguridad de dicha tecnología se plantean como principales preocupaciones.

127. El Inspector se remite al informe de la DCI de 2010 sobre la gestión del riesgo institucional (JIU/REP/2010/4) y al informe de la DCI de 2011 sobre los marcos de rendición de cuentas (JIU/REP/2011/5), en los cuales se considera esencial la certificación de los controles internos por los jefes ejecutivos. La gestión de los riesgos debería integrarse en los planes de trabajo anuales de las diferentes dependencias con secciones concretas sobre la identificación y la mitigación de los riesgos.

128. El Inspector llega a la conclusión de que, en el caso del ACNUDH, en su calidad de parte integrante de la Secretaría, no resulta suficiente la aplicación del marco de gestión de los riesgos. Se deben establecer y poner en práctica controles internos dentro de un marco global de gestión de los riesgos institucionales, teniendo en cuenta y abordando los riesgos concretos a que se expone la Oficina. El Inspector desearía destacar en este contexto el informe AE2007/330/01 de la OSSI sobre el tema, de 31 de marzo de 2008.

129. Se espera que la recomendación siguiente mejore la eficacia de la gestión de los riesgos en el ACNUDH.

#### **Recomendación 2**

**El Alto Comisionado debe establecer/ultimar, a más tardar a finales de 2016, —y proceder posteriormente a su actualización periódica— una política de gestión de los riesgos para el ACNUDH que abarque todos los elementos de un marco general de gestión de los riesgos, e informar anualmente a los órganos rectores sobre su aplicación.**



## IV. Estructura orgánica y presencia sobre el terreno

### A. Estructura orgánica y presencia sobre el terreno

130. La estructura orgánica del ACNUDH, expuesta en el Boletín ST/SGB/1997/10, se ajusta a los cuatro subprogramas del marco estratégico del Secretario General sobre los derechos humanos. El Boletín ST/SGB/1997/10, que guarda relación con el Boletín ST/SGB/1997/5, explica como el ACNUDH se integra en la estructura de la Secretaría.

131. A excepción de algunas modificaciones, la estructura no cambiado mucho, pese al importante aumento de los recursos, el personal, las presencias sobre el terreno y, principalmente, los nuevos mandatos. Los cambios incluyen el establecimiento del Servicio de Políticas, Planificación, Supervisión y Evaluación; el nombramiento del Jefe del Servicio de Actividades de Extensión; el establecimiento de la Subdivisión del Examen Periódico Universal; y la transferencia a la Oficina de Nueva York de la Sección de Apoyo a las Misiones de Paz y Respuesta Rápida. Además, el Jefe de la Oficina de Nueva York fue elevado a la categoría de Subsecretario General, lo que permitió que el ACNUDH participase en los comités de la administración superior y contribuyó a incorporar la perspectiva del Consejo de Derechos Humanos a las delegaciones de Nueva York.

132. El aumento de las presencias sobre el terreno en la Oficina ha sido considerable. En septiembre de 2014<sup>26</sup> había 68 presencias sobre el terreno en todo el mundo: 13 oficinas en países/autónomas, 12 oficinas y centros regionales, componentes de derechos humanos en 14 misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales y 29 asesores de derechos humanos en equipos de las Naciones Unidas en países. De los 1.085 funcionarios, 452 (el 42%) realizaban actividades sobre el terreno, 607 (el 56%) estaban destinados en Ginebra y 26 (el 2%) lo estaban en Nueva York. El ACNUDH financia a poco menos de 840 oficiales de derechos humanos que prestan servicios en operaciones de mantenimiento de la paz o misiones políticas especiales<sup>27</sup>.

133. Están aumentando las solicitudes que se formulan a la Oficina, particularmente por lo que respecta a incorporar y promover los derechos humanos en todo el sistema de las Naciones Unidas y hacer frente a las emergencias de derechos humanos. En el marco de la iniciativa "Los Derechos Humanos Primero" y su plan de acción conexo, se asignan funciones adicionales a la Oficina. Se prevé su participación en la prestación de apoyo a enfoques basados en los derechos humanos en todas las actividades de las Naciones Unidas.

134. El crecimiento de la Oficina va acompañado de oportunidades, aunque también de riesgos y de problemas. Persiste la idea entre algunos de que "toda la Oficina ha sido objeto de una ampliación a la que no puede hacer frente sustantiva ni administrativamente"<sup>28</sup>. Esa opinión fue reafirmada en el examen funcional del ACNUDH de 2013-2014 y el estudio de 2013 de la División de Operaciones sobre el Terreno y Cooperación Técnica<sup>29</sup>. El problema estriba en determinar la "adecuada" estructura de organización de la Oficina, garantizar su

<sup>26</sup> Los pormenores puede consultarse en el anexo III.

<sup>27</sup> Información correspondiente a abril de 2014, facilitada en respuesta al cuestionario de la DCI.

<sup>28</sup> Clarke, "Improving OHCHR's Organisational Effectiveness", pág. 5.

<sup>29</sup> Véase "Strengthening OHCHR results at field level: a strategy towards increased efficiency, effectiveness and impact", Director de la División de Operaciones sobre el Terreno y Cooperación Técnica, 2013; véase también *Influence on the Ground: Understanding and Strengthening the Protection Impact of United Nations Human Rights Field Presences*, Liam Mahony y Roger Nash, 2012.

funcionamiento efectivo y adaptar cuando sea necesario el diseño institucional, incluidas sus presencias sobre el terreno, con el fin de atender a las futuras necesidades.

135. El problema de establecer una estructura y un diseño adecuados en materia de organización ha sido objeto de varios estudios internos y externos, como el seguimiento del Plan de Acción de 2006, la evaluación de la OSSI de 2009, el ulterior programa de aumento de la eficacia institucional y el estudio de 2013 de la División de Operaciones sobre el Terreno y Cooperación Técnica<sup>30</sup>. Además, ha sido un importante centro de atención del examen funcional<sup>31</sup> y un elemento integrante de los debates y las consultas celebrados en el marco del proceso de la planificación estratégica.

136. Las cuestiones señaladas reiteradamente incluyen las siguientes: la necesidad de definir mejor la visión y las prioridades estratégicas globales y mejorar el proceso de planificación estratégica; establecer una estrategia general sobre el terreno; evitar la duplicación de actividades; asignar justa, equilibrada y adecuadamente las responsabilidades, los recursos y el volumen de trabajo en toda la Oficina; lograr que funcionen eficazmente la estructura y la cooperación y coordinación entre las diversas partes de la Oficina desde las perspectivas horizontal y vertical; desarrollar la capacidad y el funcionamiento de la Oficina de Nueva York; mejorar el papel y el funcionamiento de las oficinas regionales; y prestar apoyo a las presencias sobre el terreno.

137. Se han abordado algunas cuestiones, pero otras se siguen debatiendo. En su retiro de julio de 2014, el Equipo Directivo Superior, en respuesta a las recomendaciones provisionales del examen funcional y con sujeción a los debates que se celebrasen acerca de los pormenores, decidió reforzar la presencia sobre el terreno del ACNUDH mediante el establecimiento de entre cinco y siete centros regionales; establecer un modelo lógico de despliegue sobre el terreno, particularmente mediante la definición de modelos uniformes mínimos para las configuraciones de diversas presencias sobre el terreno; mejorar la eficacia mediante el incremento de la capacidad de Nueva York; y tener más en cuenta las opciones de reconfiguración que habían de seguirse examinando como parte del examen funcional en curso<sup>32</sup>.

138. En opinión del Inspector, la estructura institucional adecuada de la Oficina, incluidas las presencias sobre el terreno, debería diseñarse para que sirviese de la mejor manera posible a las prioridades estratégicas de la organización y a las actividades emprendidas para ponerlas en práctica.

139. Varios entrevistados destacaron que la Oficina tenía un enfoque "oportunista" en lo tocante al establecimiento de sus presencias sobre el terreno. Se establecían oficinas en los países en función de las circunstancias, sin que, en la mayoría de los casos, existiese una visión a mediano o largo plazo o se previese una revisión después de un determinado período, como, por ejemplo, después de unos cinco años. Las decisiones se basaban en consideraciones tales como la disponibilidad de fondos, la facilidad de acceso a un país, el posible nivel de apoyo político y de los donantes y una invitación del gobierno anfitrión, pero sin que mediase un análisis de la situación de los derechos humanos ni la aplicación de criterios claros. En otros casos, no se establecían oficinas en países que hubiesen manifestado interés en contar con una presencia del ACNUDH; las razones para no

<sup>30</sup> Véanse "Strengthening OHCHR results" e *Influence on the Ground*.

<sup>31</sup> Véase, por ejemplo, el alcance del examen funcional en "OHCHR functional review: summary of findings and proposals", presentado al Equipo Directivo Superior en el retiro que celebró los días 30 de junio y 1 de julio 2014, así como las exposiciones conexas, los documentos de antecedentes y los informes del equipo de tareas.

<sup>32</sup> "Minutes of the senior management team retreat on the functional review", 30 de junio y 1 julio de 2014.

establecer oficinas variaban, pero generalmente guardaban relación con la falta de recursos. A finales de 2013, más de 16 países habían manifestado tal interés, pero no se les había respondido.

140. Como se indica en el reciente estudio de la División de Operaciones sobre el Terreno y Cooperación Técnica, "durante muchos años, el ACNUDH ha luchado con el concepto de estrategias de entrada y salida y la correspondiente necesidad de definir criterios no solo para el despliegue, sino, de manera más integral, para comprometerse con ciertos países y regiones"<sup>33</sup>. El Inspector llega a la conclusión de que la Oficina debe agilizar el establecimiento de un enfoque estratégico para mejorar su estructura institucional y sus presencias sobre el terreno, basándose en sus prioridades estratégicas.

141. No obstante, la Oficina señaló que el ACNUDH no realizaba análisis detallados y tenía un claro conjunto de criterios para establecer y mantener las presencias sobre el terreno. El análisis se realiza en el marco del proceso de la planificación estratégica del ACNUDH, incluidas las notas informativas sobre los países, y las estrategias establecidas en ese marco se supervisan y evalúan periódicamente con la asistencia del sistema de supervisión del desempeño. La continuación de la labor de la presencia y las prioridades establecidas por ella se evalúan con arreglo a sus resultados, tal como se pone de manifiesto en el sistema de supervisión del desempeño.

142. Tal como se indicaba en la iniciativa "Los Derechos Humanos Primero" y la agenda para el desarrollo después de 2015, el ACNUDH ha de desempeñar un papel fundamental en la incorporación de la perspectiva de los derechos humanos en todo el sistema y el apoyo a la integración de un planteamiento basado en derechos en la labor de las Naciones Unidas. Para el cumplimiento de tales tareas, ha de estar dotado de medios desde el punto de vista institucional. El Inspector llega a la conclusión de que la Oficina del ACNUDH en Nueva York debe tener la capacidad necesaria para satisfacer tales expectativas. La Oficina ha de estar debidamente representada en todos los foros sobre políticas y órganos intergubernamentales conexos.

143. La Oficina debe tener la capacidad adecuada para hacer frente a las situaciones nuevas de derechos humanos, recurriendo a medidas preventivas y a capacidades de respuesta rápida y de reacción. Todas las modificaciones de la estructura institucional deberían tener en cuenta esas necesidades.

144. El Inspector sugiere que el equipo de tareas establecido a raíz del examen funcional someta a la aprobación del Alto Comisionado, a más tardar a finales de 2015, recomendaciones prácticas para mejorar la estructura institucional, incluido un plan de acción de aplicación detallado con un claro calendario. En la medida necesaria, los resultados del examen se deberían presentar con fines de información a la Asamblea General y/o sus órganos subsidiarios por conducto del Secretario General<sup>34</sup>.

**145. El Inspector llega a la conclusión de que el Alto Comisionado debe examinar la estructura institucional del ACNUDH con miras a optimizarla, incluidas las presencias sobre el terreno; poner en marcha, a más tardar a finales de 2016, mandatos claros, completos y actualizados de todas las dependencias orgánicas; y mantener informados a los órganos rectores de la aplicación de los resultados del examen.**

<sup>33</sup> "Strengthening OHCHR results", pág. 2.

<sup>34</sup> Por ejemplo, si se requiere una actualización de los Boletines del Secretario General ST/SGB/1997/10 y/o ST/SGB/1997/5.

## **B. Mejora de la capacidad en los casos de alerta temprana y respuestas a las crisis**

146. Muchos entrevistados —Estados Miembros, personal del ACNUDH y personal de la Secretaría— manifestaron profundas preocupaciones en relación con los problemas que enfrentaba la Oficina para desplegar rápidamente observadores de derechos humanos en situaciones de emergencia y de crisis; se citaron numerosos ejemplos: desde el Yemen y Libia a la República Árabe Siria y Ucrania.

147. Entre los factores que impiden que el ACNUDH responda inmediatamente a emergencias de derechos humanos y despliegue rápidamente personal figuran los siguientes: las normas y los reglamentos no adecuados a la función operacional de la Oficina; el lento proceso de contratación a los efectos de realizar un despliegue rápido; la falta de personal especializado para mantener listas de personal preseleccionado para el despliegue rápido; y la cooperación insuficiente con las entidades pertinentes de las Naciones Unidas.

148. El ACNUDH mantiene diferentes tipos de listas preselección de personal para el despliegue rápido, que incluyen expertos internos y externos. No obstante, no siempre son funcionales, debido principalmente al número insuficiente de expertos que figura en las listas. Cabe explicar esa circunstancia por la falta de disponibilidad de un número suficiente de personas con conocimientos especializados concretos, como la experiencia sobre el terreno, lo que incluye las situaciones posteriores a los conflictos u otras situaciones de crisis, y conocimientos del entorno socioeconómico particular y los idiomas locales, además de conocimientos especializados en derechos humanos. Ello limita el grupo de posibles candidatos idóneos. Otro impedimento es el requisito de que los candidatos internos han de obtener la autorización de sus directivos para ser desplegados en tales puestos; en muchos casos, los directivos pueden ser renuentes a conceder tal autorización debido a los recursos limitados de sus propias dependencias, las molestias que ello entraña y las dificultades de la búsqueda de sustitutos.

149. En tanto que el ACNUDH avanza con dificultad al respecto, la OCAH y el ACNUR, los cuales también forman parte de la Secretaría, parece que pueden hacer frente a la cuestión del despliegue rápido. Han establecido procedimientos y mecanismos para el despliegue de personal con las mínimas demoras ineludibles, en ocasiones en un plazo de 48 a 72 horas. Los entrevistados señalaron que la OCAH utilizaba dos listas de preselección de personal que eran gestionadas por el Consejo Noruego para los Refugiados —una de ellas dependiente del Proyecto para crear capacidad de reserva en materia de protección (ProCap) y la otra dependiente del Proyecto para crear capacidad de reserva en materia de género (GenCap)— y que también utilizaba la iniciativa Justice Rapid Response, mecanismo intergubernamental respaldado por más de 70 países de todas las regiones que aportaban personal especializado en los ámbitos relacionados con las actividades forenses, las investigaciones penales y la violencia basada en el género. Las organizaciones de fuera del sistema de las Naciones Unidas, como el Comité Internacional de la Cruz Roja y la Organización Internacional para las Migraciones, también han adquirido una capacidad de despliegue rápido.

150. No parece que haya razones para no permitir que el ACNUDH, después de una interpretación o modificación adecuada de su reglamento vigente, utilice personal proporcionado gratuitamente para realizar un despliegue rápido en situaciones de emergencia imprevistas, tal como pueden hacer otras entidades de las Naciones Unidas. El recurso al personal proporcionado gratuitamente tendría que ser evidentemente una medida temporal, utilizada solo para cubrir vacantes durante las emergencias hasta que se efectúen los nombramientos reglamentarios.

151. Los obstáculos burocráticos innecesarios o las interpretaciones excesivamente legalistas de los mandatos no deben impedir que el ACNUDH se beneficie de mecanismos externos de despliegue rápido que puedan reforzar sus propias capacidades de atender a las necesidades que le señalen el Consejo de Derechos Humanos y otros órganos de las Naciones Unidas a los efectos de cumplir sus objetivos de promover y proteger los derechos humanos. En lugar de que el ACNUDH forme su propia plantilla, sería rentable y mucho más eficiente y efectivo que la Oficina pudiese acceder a las listas existentes de expertos formados y previamente examinados, teniendo presente el nivel requerido de conocimientos técnicos y especializados y la necesidad de que los expertos procedan de todas las regiones según corresponda.

152. Varios entrevistados indicaron que los obstáculos con los que se enfrentaban en relación con el despliegue rápido no se limitaban al ACNUDH, sino que constituían un problema a nivel de toda la Organización. Por consiguiente, sería útil contar con series especiales de procedimientos para el despliegue rápido. Ello había de ser abordado al máximo nivel de la Organización y requería una decisión política apropiada.

**153. El Inspector llega a la conclusión de que, a más tardar a finales de 2015, el ACNUDH debe emprender un estudio completo de las prácticas y los procedimientos de las Naciones Unidas y otras entidades con miras a importar buenas prácticas de otros departamentos y entidades pertinentes y optimizar el modo de crear un mecanismo de respuesta y despliegue rápidos y los procedimientos correspondientes. El ACNUDH debe fomentar y mejorar la cooperación con el DAP, el DAAT y otras entidades pertinentes de las Naciones Unidas al respecto, lo que incluye analizar el modo de establecer un marco para el despliegue de expertos en derechos humanos de esas entidades para misiones de respuesta y despliegue rápidos.**

154. En relación con la capacidad del ACNUDH de hacer frente a emergencias de derechos humanos, varios entrevistados se refirieron a problemas dimanantes del hecho de que no existía en la sede una "sala de operaciones" o un "servicio de asistencia a los usuarios las 24 horas". Por una parte, las víctimas de violaciones de los derechos humanos no sabrían a quién dirigirse durante las horas en que esos servicios no estuvieran operativos, los días feriados o los fines de semana ni cómo dirigirse a tales servicios; por otra parte, el personal sobre el terreno no sabría a quién informar en la sede cuando se desarrollasen rápidamente situaciones de emergencia acompañadas de violaciones de los derechos humanos. La cuestión también guarda relación con la seguridad del personal sobre el terreno, que se encuentra cada vez más en una situación de riesgo a causa del tipo de trabajo que realiza, y con la necesidad de permitir que ese personal informe a la sede mediante una estructura institucional y no por conducto de los canales existentes, muchos de los cuales parecen ser extraoficiales.

155. El ACNUDH señaló que contribuía a la labor del Centro de Crisis y Operaciones de las Naciones Unidas, con sede en Nueva York, y formaba parte de él. Además, aunque el ACNUDH no contaba con una sala oficial de operaciones, cada subdivisión geográfica había establecido procedimientos de contacto de emergencia y estaba disponible las 24 horas todos los días de la semana, particularmente durante las crisis.

156. En el plan de acción de la iniciativa "Los Derechos Humanos Primero" se pide el establecimiento en la sede de mecanismos de coordinación para casos de alerta temprana y la pronta adopción de medidas y un sólido sistema de reunión y análisis de información sobre las amenazas y los riesgos a las poblaciones. En el examen funcional también se expone la necesidad de desarrollar la capacidad para los casos de alta temprana y de respuesta a las crisis.

157. Muchas entidades de las Naciones Unidas, como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el ACNUR, el DOMP/DAAT, el DAP y otras, así como

entidades de fuera del sistema, como el Comité Internacional de la Cruz Roja y la Organización Internacional para las Migraciones, cuentan con centros para operaciones/respuesta de emergencia, aunque tienen otras denominaciones.

158. Una modesta estructura en la sede del ACNUDH podría servir para abordar las cuestiones de la insuficiencia de recursos y de capacidad en relación con las crecientes demandas, incluso en lo concerniente a la seguridad del personal del ACNUDH sobre el terreno, al tiempo que se responde a las peticiones formuladas en exámenes y planes de acción.

**159. El Inspector llega a la conclusión de que el Alto Comisionado debe examinar las prácticas de otras entidades de las Naciones Unidas en relación con las operaciones de emergencia y establecer, con carácter experimental, un centro o un mecanismo/función de operaciones/respuesta de emergencia a más tardar a finales de 2015.**

160. La información correspondiente a la presente sección también puede consultarse en el capítulo IX, relativo a la incorporación de una perspectiva de derechos humanos en todo el sistema de las Naciones Unidas y la mejora de la cooperación dentro de este.

### C. Delegación de autoridad

161. La delegación de autoridad en el ACNUDH respecto de los recursos humanos y la gestión financiera es actualmente limitada. Otras entidades de la Secretaría, como el PNUMA, la UNCTAD y la OCAH, tienen un mayor grado de autoridad delegada que el ACNUDH en la esfera de la gestión de los recursos humanos.

162. El Secretario General ha delegado autoridad en la ONUG respecto de la gestión de los recursos humanos y las finanzas del ACNUDH. Si bien el ACNUDH parece satisfecho con los servicios prestados por la ONUG, el sistema actual frecuentemente da lugar a demoras e impide que la Oficina gestione flexiblemente los recursos humanos a los efectos de la contratación y redistribución del personal en un breve período de tiempo y de manera rápida en las situaciones de emergencias humanitarias. La limitada delegación de autoridad también puede dar lugar a un aumento del volumen de trabajo y de las ineficiencias.

163. Como se ha indicado, los jefes de los componentes de derechos humanos de las misiones de mantenimiento de la paz tienen una mayor autoridad delegada en ellos. Por ejemplo, pueden contratar a personal hasta la categoría de P-5. Por el contrario, el jefe de una oficina regional o nacional del ACNUDH tiene únicamente una delegación limitada de autoridad; puede contratar a personal local hasta la categoría de G-4; todos los demás asuntos se tramitan a través de la sede del ACNUDH. Varios entrevistados consideraron que la delegación de autoridad existente no era realista y requería demasiado tiempo, razón por la que era costosa e ineficiente y entrañaba demoras, un volumen de trabajo adicional y procesos engorrosos. La Oficina había señalado en numerosas ocasiones esa cuestión a la Secretaría y, más recientemente, en el contexto del Grupo de Trabajo sobre la Gestión Basada en los Resultados.

164. Muchos señalaron que la delegación de autoridad era un tema complejo. Actualmente la ONUG es el suministrador de servicios del ACNUDH. Esto tiene las ventajas siguientes: la prestación de servicios comunes facilita las sinergias y el aumento de la eficiencia en relación con la prestación de apoyo administrativo general y de otra índole, al tiempo que posibilita la obtención de beneficios de las economías de escala en el caso de la adquisición. No obstante, hay un riesgo de duplicación de funciones y se producen repercusiones en la movilidad del personal en toda la Secretaría en el caso de un aumento de la delegación de autoridad respecto de la gestión de los recursos humanos/contratación.

165. De conformidad con el marco de rendición de cuentas de las Naciones Unidas, se requieren garantías procesales y una separación de funciones. Aunque en ocasiones ello puede dar lugar a una carga administrativa adicional y a la prolongación de los procesos, ese sistema de frenos y contrapesos resulta indispensable. La delegación adicional de autoridad garantizaría capacidades para abordar el volumen adicional de trabajo, lo que incluiría respetar la requerida separación de funciones<sup>35</sup>.

166. La contratación realizada en el marco de una delegación adicional de autoridad frecuentemente entraña cláusulas contractuales que imponen restricciones a los funcionarios nombrados mediante ese proceso. Esos nombramientos suelen limitarse a la prestación de servicios dentro del mismo departamento/oficina. Con ello se limita el traslado a otros departamentos/oficinas y se genera insatisfacción y una limitación de la movilidad y la sostenibilidad del personal.

167. La Oficina ha de adaptarse a su transformación de una entidad de la sede y de carácter normativo en una entidad que realiza cada vez más actividades operacionales, con una considerable ampliación de las presencias sobre el terreno. La delegación existente de autoridad en la ONUG en el caso del ACNUDH se realizó cuando este último era primordialmente una organización ubicada en la sede.

168. Las funciones adicionales de la Oficina se prevén en el plan de acción del Secretario General titulado "Los Derechos Humanos Primero". Las normas, los reglamentos y los procesos vigentes de la Secretaría, incluida la limitada delegación de autoridad en materia de gestión de los recursos humanos, tal vez no sean el modelo más apropiado posible para que la Oficina desempeñe tales funciones.

169. Deben examinarse las prácticas y disposiciones de otras entidades, como el DAP, el DOMP, la OCAH, la UNCTAD, el PNUMA y la UNODC, con miras a delimitar buenas prácticas que pueden aplicarse al ACNUDH cuando corresponda. Debe tenerse en cuenta la reciente decisión del Equipo Directivo Superior de establecer una función centralizada de gestión de los recursos humanos, tal como se sugería en el examen funcional.

**170. El Inspector llega a la conclusión de que el Alto Comisionado debe examinar, en consulta con otros departamentos pertinentes interesados, la delegación de autoridad del ACNUDH en lo concerniente a la gestión de los recursos humanos, la gestión financiera y cuestiones conexas y presentar al Secretario General, a más tardar a finales de 2015, sugerencias concretas de mejora.**

---

<sup>35</sup> Véase también el documento JIU/REP/2011/5, relativo a los marcos de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas.

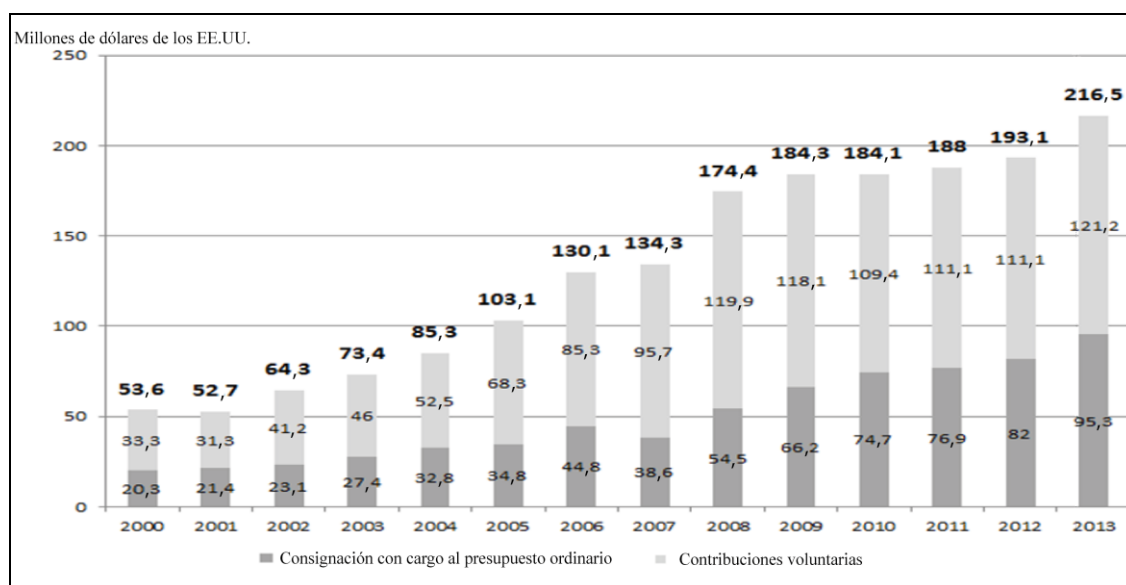
## V. Recursos, planificación estratégica, programación y supervisión

### A. Financiación de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos

171. El presupuesto ordinario del ACNUDH se ha incrementado gradualmente<sup>36</sup> y las contribuciones voluntarias aumentaron considerablemente en la última década (véase el gráfico 1). El ACNUDH es sumamente dependiente de los recursos extrapresupuestarios; aproximadamente el 60% de su labor se financia mediante contribuciones voluntarias de donantes<sup>37</sup> y el 40% restante se financia con cargo al presupuesto ordinario.

Gráfico 1

**Sinopsis de la financiación de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2000-2013)**



Fuente: OHCHR Report 2013, pág. 130; OHCHR Funding trends ([www.ohchr.org/EN/ABOUTUS/Pages/Figures.aspx](http://www.ohchr.org/EN/ABOUTUS/Pages/Figures.aspx)).

172. El volumen de contribuciones voluntarias aportadas no asignadas para un fin determinado ha aumentado constantemente desde 2002. En 2013, alrededor del 54% de las contribuciones voluntarias aportadas al ACNUDH eran de uso general<sup>38</sup>.

173. La dependencia de la financiación extrapresupuestaria plantea problemas y riesgos. Podría afectar a la prestación de servicios en caso de insuficiencia de fondos. Entraña problemas de planificación, programación y presupuestación, lo que incluye un volumen de trabajo adicional para la Oficina, informes adicionales y otros requisitos para los donantes. Lo más importante es que la dependencia de la financiación extrapresupuestaria podría

<sup>36</sup> En particular, desde la Cumbre Mundial 2005, cuando los Jefes de Estado y de Gobierno se comprometieron a duplicar los recursos de la Oficina a lo largo de cinco años.

<sup>37</sup> Según el OHCHR Report 2013 (pág. 135), el 90% de las contribuciones voluntarias de uso general procedían de 12 países; el 75% provenían de 7 países y el 55% de 4 países.

<sup>38</sup> Pueden consultarse los pormenores en el anexo IV.



afectar a la objetividad y la independencia que se atribuyen a la Oficina si se tiene la idea de que el ACNUDH está financiado por algunos de los principales donantes<sup>39</sup>.

174. Los procesos de planificación estratégica y de programación han de ser adecuados y estar diseñados para hacer frente a tales problemas y mitigar los riesgos conexos.

## B. Fondos fiduciarios

175. El ACNUDH tiene una autoridad delegada mediante la que administra diez fondos fiduciarios. De un total de 97,3 millones de dólares, el fondo fiduciario para financiar actividades del ACNUDH es de lejos el más cuantioso, ya que está dotado con 66 millones de dólares.

176. El Fondo de Contribuciones Voluntarias de las Naciones Unidas para las Víctimas de la Tortura y el Fondo Fiduciario de Contribuciones Voluntarias de las Naciones Unidas para Luchar contra las Formas Contemporáneas de la Esclavitud han sido objeto de exámenes por parte de la OSSI; el ACNUDH confirmó que se habían aplicado todas las recomendaciones formuladas por la OSSI. La secretaría de los Fondos ha revisado los modelos de solicitud, actualizado y preparado los modelos de misiones de evaluación, los ciclos de procesamiento y financiación y las directrices de ambos Fondos. Se han reforzado las medidas para supervisar la utilización de los subsidios. Se está exigiendo a los beneficiarios de los subsidios que se atengan a los informes financieros y de auditoría.

177. En un informe anterior de la DCI (JIU/REP/2007/8) se destacaron preocupaciones en relación con los fondos fiduciarios y se incluían dos recomendaciones al respecto. En su recomendación 3, la DCI pedía a la Oficina que estableciese una junta de síndicos apropiada para el Fondo Fiduciario en pro de las actividades del ACNUDH, la cual examinaría y aprobaría los proyectos y actividades específicos financiados por el Fondo. En la recomendación 7, se solicitaba al Alto Comisionado que informase al Consejo de Derechos Humanos de las contribuciones voluntarias recibidas por el ACNUDH, de su asignación y de las condiciones a que estaban supeditadas. Ambas recomendaciones fueron de hecho desestimadas en la correspondiente respuesta de la administración<sup>40</sup>.

178. Como se indicaba en el informe de 2007 de la DCI, no existía ningún mecanismo para que los Estados Miembros participasen en el examen o la aprobación del funcionamiento de los fondos fiduciarios ni se les mantenía informados de las condiciones impuestas cuando se hacían contribuciones a título individual, aparte de la información suministrada en los informes anuales del ACNUDH<sup>41</sup>. A este respecto, el Inspector desea destacar los numerosos informes de la OSSI sobre el tema en los últimos años, incluso sobre la estimación de los riesgos del ACNUDH (informe N° AE2007/330/01) y los diferentes informes sobre la utilización de algunos de los fondos fiduciarios y las investigaciones sobre las presuntas apropiaciones indebidas de algunos beneficiarios de subsidios.

**179. Habiendo examinado la situación, el Inspector reitera la recomendación 7 del documento JIU/REP/2007/8, y solicita al Alto Comisionado que, a partir de 2015, inicie la práctica de mantener al Consejo de Derechos Humanos informado de las contribuciones voluntarias recibidas, las especificaciones para reservar fondos para un fin determinado, su asignación y las condiciones establecidas, caso de haberlas, a fin de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de la Oficina ante los Estados Miembros.**

<sup>39</sup> En la estimación de los riesgos del ACNUDH, la OSSI determinó que ese era el principal riesgo de la Oficina.

<sup>40</sup> Véase el documento A/62/845/Add.1, párrs. 14 a 16 y 22 y 23.

<sup>41</sup> Pueden consultarse más detalles en el documento JIU/REP/2007/8.

## C. Movilización de recursos, actividades de extensión y relaciones de asociación

180. La función de movilización de recursos en el ACNUDH se basa en una estrategia quinquenal de actividades de extensión/recaudación de fondos durante el período 2012-2017, en la que se destaca la necesidad de desarrollar la capacidad de realización de actividades de extensión de la Oficina. La estrategia está vinculada al plan de trabajo anual y al plan de costos examinado y aprobado por la Junta de Examen de los Programas y el Presupuesto, que también supervisa su aplicación. Se espera que la estrategia integrada de relaciones externas esté ultimada y aprobada en el segundo semestre de 2014.

181. En 2012 el Alto Comisionado promulgó un procedimiento operativo estándar sobre relaciones con los donantes y recaudación de fondos. En él se subraya la importancia de establecer y mantener buenas relaciones con los donantes, hacer esfuerzos para ampliar la base de donantes captando a donantes nuevos y no tradicionales y mejorar la previsibilidad de la financiación. Se destacan varias medidas, como la organización de sesiones informativas para los donantes, la celebración de consultas anuales con los principales donantes, los llamamientos anuales y los informes anuales que atienden a las necesidades de los donantes, al tiempo que se pone de relieve la importancia de proporcionar la información adicional que se requiera.

182. En 2013 se estableció el Servicio de Actividades de Extensión y en 2014 se reforzó la Sección de Relaciones Exteriores y Enlaces con los Donantes con un puesto adicional con objeto de destacar la prioridad atribuida a la movilización de recursos y a la diversificación de las fuentes de financiación.

183. El Alto Comisionado y el Alto Comisionado Adjunto están prestando considerable atención a la movilización de recursos. Están tomando la iniciativa en los últimos años y desempeñando una función esencial en lo tocante a plantear la cuestión a los principales donantes tradicionales y a los no tradicionales. La práctica de poner en marcha un llamamiento anual se restableció en 2013. En 2013 se creó en el sitio web del ACNUDH una función denominada "done ahora".

184. La Oficina ha alentado la recaudación de fondos sobre el terreno en los últimos años a fin de beneficiarse de que muchos donantes hayan incrementado la delegación de autoridad sobre el terreno. La Oficina está intentando garantizar que los mensajes al respecto de la sede y de las oficinas exteriores sean similares y se refuercen entre sí. Ello exige un mayor grado de información del personal sobre el terreno en relación con la movilización de recursos.

185. La mayoría de los donantes acepta que el informe anual es suficiente para satisfacer sus necesidades de información. En el caso de las contribuciones para fines específicos, se preparan los informes concretos necesarios; en 2012 se presentaron algo menos de 40 informes de esa índole a los donantes de conformidad con los acuerdos concertados con ellos. Ello genera una demanda de recursos de personal, ya que se destina mucho tiempo a la preparación de esos informes sobre el terreno y en la sede. El sistema de supervisión del desempeño ha desempeñado un importante papel en la racionalización de los informes y la reducción de los costos conexos de las transacciones.

186. El problema que se plantea a la Oficina es mantener el mismo o un mayor nivel de actividades dentro de la actual tendencia mundial al estancamiento o disminución de los recursos como consecuencia de la reducción de las contribuciones de algunos donantes a raíz de la crisis económica y financiera mundial.

187. La Oficina ha realizado avances, tal como ponen de manifiesto los resultados y tendencias de signo positivo del constante aumento de las contribuciones

extrapresupuestarias. No obstante, habida cuenta del aumento de los mandatos, las actividades y las necesidades de recursos, la Oficina se beneficiaría de un reforzamiento de sus políticas y medidas en materia de recaudación de fondos y actividades de extensión.

188. Como indicaron muchos entrevistados, en el ACNUDH no parece hacerse suficiente hincapié en el establecimiento de relaciones de asociación de carácter estratégico y a largo plazo; se tiende a considerar que la recaudación de fondos es episódica, dependiente de las circunstancias y oportunista. En la evaluación de la OSSI de 2009 y el actual examen funcional se indicó que podían realizarse mejoras en lo concerniente a la falta de medidas para establecer y mantener relaciones de asociación estratégica<sup>42</sup>.

189. Recordando el reciente informe de la DCI sobre la movilización de recursos (JIU/REP/2014/1, párr. 42), el **Inspector alienta al ACNUDH a poner en marcha medidas para reforzar las relaciones de asociación con contribuyentes a fin de que la movilización de recursos se perciba como un proceso ininterrumpido de fomento de relaciones duraderas con los socios mediante, entre otras cosas, una comunicación periódica y efectiva en lugar de meras actividades de recaudación de fondos.**

190. **Los Estados Miembros, cuando realicen contribuciones concretas, deben conseguir que estas sean previsibles, a largo plazo y en consonancia con el mandato básico y las prioridades estratégicas de la Oficina.**

191. Al igual que muchas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, en los últimos años el ACNUDH ha estado intentando ampliar su base de donantes y diversificar sus fuentes de financiación recurriendo no solo a los contribuyentes estatales no tradicionales, sino también a empresas del sector privado, fundaciones filantrópicas y particulares con grandes patrimonios. **No cabe soslayar la importancia de poner en marcha políticas apropiadas de gestión de los riesgos y procesos sobre la diligencia debida en este contexto<sup>43</sup>. El Inspector reitera la recomendación de que, mientras se amplía la base de donantes y se diversifican las fuentes de financiación, debe velarse por que el proceso de la diligencia debida no sea aplicado por las mismas personas encargadas de la recaudación de fondos.**

192. Si la agenda para el desarrollo después de 2015 tiene un firme componente de derechos humanos, es probable que las perspectivas de movilización de los recursos se amplíen en consecuencia; asimismo ello entrañaría nuevos desafíos para la Oficina por lo que respecta a pasar a ser más operacional, delimitar oportunidades para la movilización de recursos, desarrollar los conjuntos necesarios de conocimientos especializados e impartir la necesaria capacitación al personal de la sede y sobre el terreno acerca de la movilización de recursos.

193. El Inspector está de acuerdo con las observaciones de muchos, en el sentido de que el ACNUDH podría seguir mejorando las actividades de extensión y movilización de recursos. Como punto de partida, es menester que exista un marco normativo claro y general para las actividades de extensión y de recaudación de fondos con objeto de

<sup>42</sup> Entre otras sugerencias de mejora incluidas en el examen funcional cabe mencionar las siguientes: hacer que la recaudación de fondos sea una función directiva e incrementar la capacidad de recaudación de fondos sobre el terreno y en la sede; incluir la recaudación de fondos en los planes de trabajo anuales; establecer directrices y medios de formación en materia de recaudación de fondos; lograr una mayor coherencia entre la sede y las oficinas exteriores; y reforzar el papel de coordinación de la Sección de Relaciones Exteriores y Enlaces con los Donantes. Pueden consultarse los pormenores en "OHCHR functional review: summary of findings and proposals" y en el informe del equipo de tareas del examen funcional sobre la movilización de recursos, presentado al Equipo Directivo Superior en su retiro de 2014.

<sup>43</sup> Véase más arriba la sección sobre la gestión de los riesgos.

garantizar la compatibilidad y la coherencia en toda la Oficina, tanto en la sede como sobre el terreno. En particular, hay que establecer claros criterios y procesos sobre cómo emprender actividades de recaudación de fondos y de extensión, cómo abordar a los (posibles) donantes y cómo concertar acuerdos a título individual con los donantes. Es sumamente importante lograr que todas las actividades de movilización de recursos y de extensión se ajusten y no se opongan a la independencia del mandato del Alto Comisionado y estén en consonancia con las prioridades estratégicas de la Oficina que figuren en sus planes estratégicos.

**194. El Inspector llega a la conclusión de que el Alto Comisionado debe agilizar el establecimiento de la estrategia de extensión/recaudación de fondos/relaciones de asociación de la Oficina. La estrategia debe ser aprobada a más tardar a finales de 2015. El Alto Comisionado debe informar a los órganos rectores de la aprobación de la estrategia e informar periódicamente sobre su aplicación.**

#### **D. Planificación estratégica**

195. El ACNUDH cuenta con dos procesos y documentos sobre planificación estratégica: el marco estratégico del Secretario General (Proyecto de marco estratégico para el ejercicio 2014-2015, Segunda parte: plan por programas bienal, programa 20, Derechos humanos (A/67/6 (Prog. 20)); y el Plan de la Gestión del ACNUDH para 2014-2017.

196. Los dos documentos y procesos de planificación son diferentes. El marco estratégico (programa 20, Derechos humanos), que abarca un bienio, es aprobado por la Asamblea General previo debate en el Comité del Programa y de la Coordinación y la Tercera Comisión. En él se exponen los cuatro subprogramas de derechos humanos y sus respectivos mandatos y contiene indicadores de desempeño. Mediante su informe sobre la ejecución de los programas de las Naciones Unidas<sup>44</sup>, el Secretario General informa bienalmente sobre la aplicación del marco estratégico sobre la base de la información facilitada por conducto del Sistema Integrado de Seguimiento e Información sobre la Documentación (IMDIS). El marco estratégico sirve de base para el presupuesto por programas aprobado por la Asamblea General.

197. El Plan de Gestión del ACNUDH para 2014-2017 abarca un cuatrienio<sup>45</sup> y en él se exponen las prioridades de la Oficina. Para preparar ese Plan de Gestión, el ACNUDH se ha inspirado en el marco estratégico del Secretario General para 2014-2015 y en los mandatos establecidos para la Oficina por diferentes órganos intergubernamentales<sup>46</sup>.

198. El Plan de Gestión del ACNUDH se estructura sobre la base de 6 prioridades temáticas y contiene 11 logros previstos, definidos por primera vez en el bienio 2008-2009. Se definieron indicadores para cada uno de los logros previstos y se redactaron protocolos para facilitar la realización de tareas de supervisión e información precisas y coherentes<sup>47</sup>. La supervisión del desempeño y la elaboración de informes sobre el Plan de Gestión se realizan por conducto del sistema de supervisión del desempeño. Como se explicó al equipo, ello posibilita la elaboración de informes basados en pruebas sobre la base de indicadores.

<sup>44</sup> Véase, por ejemplo, el documento A/67/77 y Corr.1.

<sup>45</sup> Los dos anteriores Planes de Gestión del ACNUDH abarcaban sendos períodos de dos años (2012-2013 y 2010-2011). El hecho de pasar de un ciclo de programación de dos años a otro de cuatro años ha permitido al ACNUDH destinar más tiempo y recursos a procesos consultivos de planificación estratégica.

<sup>46</sup> "OHCHR Management Plan 2014-2017", págs. 6 y 13.

<sup>47</sup> *Ibid.*, pág. 11.

199. Para la preparación del Plan de Gestión del ACNUDH, la Oficina celebró consultas con una amplia gama de interesados, incluidos Estados Miembros, y organizó cinco consultas regionales a nivel de toda la Oficina. Las consultas se complementaron con la reunión y análisis de datos, incluidos un estudio técnico y cuestionarios en línea distribuidos al personal del ACNUDH y a los expertos de las Naciones Unidas en derechos humanos. El amplio volumen de información generada por el proceso consultivo de planificación fue analizado por el Servicio de Políticas, Planificación, Supervisión y Evaluación, con el apoyo de un grupo de trabajo técnico interdivisional, tomando como base la pertinencia de los temas en materia de derechos humanos; la posibilidad de conseguir un cambio; y el posible valor agregado de la Oficina en cada ámbito respectivo. Sobre la base de la información reunida, el Equipo Directivo Superior adoptó decisiones sobre prioridades temáticas concretas y ámbitos de interés especial a los efectos del próximo ciclo de programación.

200. Los proyectos de estrategia preparados en relación con cada una de las prioridades temáticas indicadas se presentaron a los Estados Miembros en octubre de 2013 a fin de que formularan observaciones. Esos documentos se revisaron para garantizar que las prioridades y estrategias hubiesen sido definidas con arreglo a los mandatos de la Oficina y en consonancia con el programa de derechos humanos del marco estratégico del Secretario General. El Alto Comisionado presentó el Plan de Gestión del ACNUDH en una reunión celebrada con los Estados Miembros en abril de 2014.

201. El Inspector toma nota de los progresos realizados en la mejora de la planificación estratégica y el sistema de supervisión e información sobre el desempeño y reconoce los esfuerzos realizados a lo largo de los años para mejorar la coherencia, la claridad y eficacia. Muchos entrevistados indicaron que la Oficina había realizado constantes mejoras en ese ámbito en los últimos años. Ese aserto también ha sido respaldado por la encuesta realizada entre el personal de la DCI; más de la tercera parte de los entrevistados estaba de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el proceso de planificación estratégica del ACNUDH era efectivo y servía de apoyo a la gestión basada en los resultados<sup>48</sup>. No obstante, aún había deficiencias a las que hacer frente.

202. El hecho de tener dos diferentes procesos y documentos de planificación puede causar problemas de duplicación e incongruencias y puede no resultar efectivo, pese a los diferentes períodos de tiempo abarcados. Podría entrañar contradicciones o falta de calidad en relación con las prioridades estratégicas de la Oficina. Esos problemas se ven agravados por el hecho de que haya dos diferentes sistemas de supervisión del desempeño y de presentación de informes: el Secretario General presenta un informe de ejecución de los programas basado en la información obtenida por conducto del IMDIS y el Alto Comisionado presenta informes anuales sobre la base de la información generada por conducto del sistema de supervisión del desempeño.

203. Esas preocupaciones eran compartidas por cierto número de entrevistados, quienes destacaron que el programa 20 era la base de todas las actividades de las Naciones Unidas en la esfera de los derechos humanos y, a su vez, sobre la base de ese programa se elaboraba el presupuesto. En su opinión, la prioridad del Alto Comisionado debería fundamentarse en los programas existentes. Resultaba difícil combinar las seis prioridades de la Oficina y los cuatro programas existentes. Indicaron que esos diferentes enfoques los colocaban en una posición en la que observaban que no existía ningún mecanismo de transparencia y los Estados Miembros se desconcertaban. Otros indicaron que solía tratarse de un proceso orientado hacia los Estados, pero que estaba pasando a ser más orientado

<sup>48</sup> Esas respuestas son más positivas que las de las encuestas organizadas en el contexto del programa de aumento de la eficacia institucional y la evaluación de las necesidades de 2009.

hacia la Secretaría y que las consultas sobre el Plan de Gestión para 2014-2017 no eran adecuadas ni oportunas. Manifestaron que había únicamente dos sesiones informativas y que los documentos solo se ponían a disposición de los Estados Miembros con escasa antelación. Los Estados Miembros no podían estudiarlos con detenimiento ni consultar con sus gobiernos.

204. Otro entrevistado señaló que "las prioridades establecidas por el ACNUDH no están plenamente en consonancia con el marco estratégico aprobado por la Asamblea General ni con los mandatos intergubernamentales. Por esa razón, consideramos que tales prioridades han de ser examinadas y aprobadas por los Estados Miembros. La programación y planificación es una cuestión importante y por eso es importante que la Oficina siga las políticas pertinentes de las Naciones Unidas"<sup>49</sup>.

205. Los entrevistados satisfechos con el actual proceso no tenían tales preocupaciones. Se señaló que "la supervisión y las oportunidades existentes son suficientes para que los Estados expresen sus opiniones sobre el plan estratégico, las prioridades temáticas y el Plan de Gestión del ACNUDH. El Alto Comisionado ha facilitado amplia información, para lo cual, por una parte, ha explicado el plan del programa bienal respecto del programa 20 y, por otra parte, ha celebrado una reunión oficiosa con Estados a fin de examinar el marco estratégico propuesto antes de su examen por el Comité del Programa y de la Coordinación". Además, se manifestó que "en los últimos años, la Alta Comisionada ha celebrado amplias consultas con todos los interesados pertinentes y se ha mostrado sumamente dispuesta a mantener un diálogo interactivo con los Estados Miembros de manera transparente en relación con el marco estratégico propuesto por el Secretario General. Además de la organización de numerosas sesiones informativas en Ginebra y del diálogo interactivo con el Consejo de Derechos Humanos, la Oficina también se ha mostrado dispuesta a recopilar y facilitar las opiniones de los Estados Miembros sobre el marco estratégico para su transmisión al Comité del Programa y de la Coordinación".

206. En opinión del Inspector, las preocupaciones expresadas, aunque no son compartidas del mismo modo por todos los entrevistados, son importantes y serias y merecen ser examinadas. La planificación estratégica ha de estar en consonancia con las prioridades estratégicas de la Oficina que hayan acordado sus miembros y que figuren en los mandatos y prioridades intergubernamentales pertinentes. En el caso del marco estratégico del Secretario General, los mandatos intergubernamentales pertinentes se incluyen en el documento.

207. Por el contrario, los mandatos intergubernamentales pertinentes no están expresamente incluidos en el Plan de Gestión del ACNUDH, en el que se hace únicamente una remisión general al marco estratégico<sup>50</sup> y algunas referencias en determinados documentos sustantivos. Está estructurado de manera diferente del marco estratégico, en el sentido de que tiene seis prioridades estratégicas, lo que dificulta claramente su adaptación a los cuatro subprogramas de derechos humanos del marco estratégico. No contiene remisiones claras a los mandatos intergubernamentales pertinentes de la Oficina. Resulta difícil revisar y garantizar la adecuación del Plan de Gestión del ACNUDH al marco estratégico, que es el único documento en el que se hace una clara remisión a los mandatos intergubernamentales pertinentes aprobados por los Estados Miembros. La Oficina señaló que el Plan de Gestión del ACNUDH no contenía referencias claras a los mandatos intergubernamentales pertinentes de la Oficina, dado que, dentro de los rigurosos límites de

<sup>49</sup> A saber, las disposiciones del párrafo 4.8 del Reglamento y Reglamentación Detallada para la Planificación de los Programas, los Aspectos de Programas del Presupuesto, la Supervisión de la Ejecución y los Métodos de Evaluación (ST/SGB/2000/8).

<sup>50</sup> OHCHR Management Plan 2014-2017", pág. 13.

las actividades específicamente encomendadas, el Plan de Gestión del ACNUDH constituía el examen del Alto Comisionado de cómo aplicar el mandato de la mejor manera posible.

208. El Inspector percibe un riesgo inherente de incoherencia entre ambos planes, particularmente en relación con el hecho de que las prioridades establecidas en el Plan de Gestión del ACNUDH no están plenamente en consonancia con las aprobadas en el marco estratégico por una mayoría más amplia de Estados Miembros y con otros mandatos y prioridades de derechos humanos establecidos por los órganos intergubernamentales pertinentes. El proceso de supervisión del desempeño y de presentación de informes sobre la ejecución de los planes entraña la elaboración de dos informes diferentes: el informe del Secretario General sobre la ejecución del marco estratégico y el informe anual del Alto Comisionado sobre el Plan de Gestión del ACNUDH. Ello ha dado lugar a algunas preocupaciones legítimas y comprensibles, manifestadas por numerosos interesados.

209. Además, la consideración y el respaldo a nivel intergubernamental de los dos documentos de planificación estratégica varían considerablemente. El marco estratégico se prepara de conformidad con el procedimiento establecido en el Reglamento y Reglamentación Detallada para la Planificación de los Programas, los Aspectos de Programas del Presupuesto, la Supervisión de la Ejecución y los Métodos de Evaluación. No se sabe claramente cuáles son las normas, los reglamentos y las prácticas seguidos en la preparación del Plan de Gestión del ACNUDH ni el modo de lograr su plena adaptación a las políticas y prácticas pertinentes de las Naciones Unidas. El marco estratégico se examina y aprueba por la Asamblea General previo examen por el Comité del Programa y de la Coordinación; oficialmente no tienen lugar un examen ni una aprobación del Plan de Gestión del ACNUDH por sus miembros. Aunque, en las diferentes etapas de preparación del Plan de Gestión se celebraron consultas con Estados Miembros, ONG y otros interesados, la falta de consultas estructuradas y obligatorias genera algunas preocupaciones.

210. El Inspector reconoce que se pretende que los dos procesos sean complementarios y que apunten, entre otras cosas, a la ventaja de que el marco estratégico se estructure en torno a las divisiones y de que el Plan de Gestión del ACNUDH se estructure en torno a los resultados a los que más de una división contribuya de manera cooperativa. Paralelamente, el Plan de Gestión ha contribuido a las mejoras logradas por el ACNUDH en materia de gestión basada en los resultados, lo cual no habría sido posible si el ACNUDH se hubiese limitado a utilizar el marco estratégico existente y el IMDIS como sus únicos marcos de planificación y supervisión. A este respecto, el Inspector desea remitirse al reciente informe de la DCI sobre la planificación estratégica en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2012/12), en el que se indican las principales dificultades a que se enfrenta la Secretaría para poner en práctica la gestión basada en los resultados dentro de los procesos existentes.

211. Paralelamente, se producen las diferentes deficiencias expuestas. En opinión del Inspector, es menester que exista una garantía razonable de que el proceso seguido por la Oficina a los efectos de la preparación del Plan de Gestión del ACNUDH esté en consonancia con las políticas, las normas y los reglamentos existentes en materia de planificación estratégica. Se corre el riesgo de que el proceso no se oriente hacia los Estados Miembros, sino hacia la Secretaría. Ello tiene importancia en la medida en que la asignación de recursos a actividades y prioridades y su correspondiente supervisión se basan en el Plan de Gestión del ACNUDH.

212. El hecho de que sean dos los procesos de planificación, los documentos de planificación y los sistemas e informes concernientes a la supervisión del desempeño afecta negativamente a la transparencia y la rendición de cuentas por lo que respecta a cómo se asignan y se utilizan las contribuciones extrapresupuestarias, a si se han alcanzado los resultados y a si los recursos se han utilizado de manera efectiva y eficiente. El hecho de

disponer de dos sistemas también puede dar lugar a una duplicación de los trabajos y de las ineficiencias.

213. Sobre la base de los progresos realizados y los debates en curso en la Secretaría y teniendo en cuenta las preocupaciones expuestas, el Alto Comisionado debe establecer un grupo de trabajo integrado por el Equipo Directivo Superior y otro personal directivo superior necesario con el fin de examinar el proceso o procesos de planificación estratégica, lo que incluye: la adaptación, la relación y la complementariedad del Plan de Gestión del ACNUDH con el marco estratégico del Secretario General; las normas, los reglamentos y los procedimientos para la preparación del plan o planes estratégicos; el modo en que estos sirven para poner en práctica la gestión basada en los resultados, es decir, la asignación de recursos y el suministro de información y la supervisión en relación con su utilización y su desempeño efectivos y eficientes; y la participación de los Estados Miembros y otros interesados en el proceso, lo que incluye debates y la aprobación del documento o documentos finales de planificación por el órgano u órganos intergubernamentales pertinentes.

214. La aplicación de la recomendación siguiente tiene por objeto mejorar el proceso de planificación estratégica y de programación del ACNUDH.

### **Recomendación 3**

**El Alto Comisionado debe establecer un grupo de trabajo, integrado por el Equipo Directivo Superior y otros altos funcionarios que sean necesarios, con el fin de examinar el proceso o procesos de planificación estratégica del ACNUDH en consulta con otros departamentos pertinentes cuando sea necesario, y presentar a la Asamblea General, por conducto del Secretario General, el informe del grupo de trabajo con miras a su examen a más tardar en el septuagésimo primer período de sesiones de la Asamblea.**

## **E. Programación, presupuestación y gestión financiera**

215. La asignación de recursos dentro del ACNUDH, cuya principal responsabilidad al respecto recae en la Junta de Examen de los Programas y el Presupuesto, tiene lugar en el contexto del proceso de programación de la Oficina, esto es, durante la preparación del Plan de Gestión del ACNUDH, la aprobación de los planes de trabajo y los planes de costos anuales y el examen de nuevas propuestas programáticas. La Junta propone, y el Alto Comisionado aprueba, un tope financiero total para el año, basado en las proyecciones del presupuesto ordinario y la recaudación de fondos, las tasas de ejecución y el arrastre.

216. La Asamblea General asigna fondos del presupuesto ordinario para la realización de las actividades encomendadas. Se asignan recursos extrapresupuestarios a diferentes divisiones sobre la base de los planes de trabajo y los planes de costos anuales aprobados por la Junta de Examen de los Programas y el Presupuesto. Esta se reúne con la frecuencia que sea necesaria, sobre la base de las nuevas necesidades o la disponibilidad de recursos adicionales, con el fin de examinar los nuevos programas propuestos. La Junta vela por que las actividades propuestas estén en consonancia con el mandato de la Oficina, refuercen el programa aprobado y no desvíen recursos de las prioridades acordadas. Además, la Junta realiza exámenes estructurados de mitad de período para supervisar los progresos y garantizar la adecuación con los objetivos estratégicos y las prioridades del ACNUDH.

217. El presupuesto ordinario del ACNUDH se complementa con importantes contribuciones voluntarias, que representan alrededor del 60% de su presupuesto total.



218. Muchos entrevistados de la Secretaría y Estados Miembros destacaron los riesgos inherentes a la expansión de los recursos extrapresupuestarios. Se expresaron graves preocupaciones acerca de los riesgos de una excesiva dependencia de los recursos extrapresupuestarios, incluso para la realización de actividades básicas, y la utilización de personal financiado con cargo a tales recursos para desempeñar funciones básicas, al tiempo que muchos entrevistados señalaron la posible distorsión del mandato, los riesgos que corrían la estabilidad y la sostenibilidad de las actividades y el peligro de que la Oficina pasara a encontrarse en una situación orientada hacia los donantes o se percibiese que se encontraba en esa situación.

219. Habida cuenta de esas preocupaciones, **el Inspector desea remitirse a la recomendación 2, cuya importancia reitera, y a la sugerencia relacionada con los fondos fiduciarios (véase el párr. 179 *supra*).**

220. El informe presentado por el Consejo de Derechos Humanos a la Asamblea General va acompañado de un informe con estimaciones revisadas que contiene un resumen de las consecuencias financieras de las resoluciones y decisiones aprobadas o adoptadas durante el año. El resumen es examinado por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y la Quinta Comisión, y se adoptan decisiones para la asignación de recursos adicionales a los efectos de realizar las nuevas actividades encomendadas. Dado que ese proceso tiene lugar únicamente al final de cada año natural, muchos de los mandatos establecidos previamente durante el año para que concluyan durante este han de ser cumplidos con cargo a los recursos existentes o recurriendo a una subvención con cargo a las consignaciones para gastos imprevistos y extraordinarios.

221. Se producen retrasos en la obtención de consignaciones financieras para actividades establecidas por el Consejo de Derechos Humanos, ya que las consecuencias para el presupuesto por programas se consolidan para su presentación a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y la Quinta Comisión únicamente en el período de sesiones principal de la Asamblea General, esto es, solo una vez al año respecto para los tres períodos de sesiones del Consejo. Ello entraña inevitablemente retrasos, solo mejorados en parte recurriendo a fondos para gastos imprevistos y extraordinarios, ya que tales fondos se utilizan exclusivamente para las comisiones de investigación o las misiones de determinación de los hechos.

222. Los Estados Miembros proponen muchos mandatos con la cláusula de que han de ser "absorbidos con cargo a los recursos existentes", es decir, no se prevén recursos concretos para la realización de tales actividades y, por consiguiente, han de llevarse a cabo a expensas de otras actividades que se hayan ordenado. En los casos en que se establece un nuevo mandato importante con requisitos de aplicación urgentes y en los que el tiempo es un factor clave, el ACNUDH, por conducto del Contralor, puede solicitar la autorización de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto para comprometer recursos con cargo a las consignaciones de la Asamblea General para gastos imprevistos y extraordinarios. Ello permite un rápido acceso a la financiación, cuando esta se requiere con urgencia, pero únicamente como medida excepcional.

223. Otra cuestión destacada durante las entrevistas fue que la Asamblea General solía limitarse a "tomar nota" de las resoluciones y decisiones del Consejo de Derechos Humanos y, según la práctica existente, ello no parecía adecuado para que la división de la Secretaría encargada del presupuesto (la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General) confiriese pleno efecto a su aplicación con miras a presentar una proyección de las consecuencias financieras a la Quinta Comisión de la Asamblea General. La práctica de la Quinta Comisión respecto de las resoluciones del Consejo de Seguridad parece diferente; es suficiente con que la Asamblea General tome nota de las resoluciones del Consejo de Seguridad para que se confiera pleno efecto a sus consecuencias financieras. Por consiguiente, las diferentes prácticas repercuten en el papel de supervisión de los

Estados Miembros en lo que atañe a la aplicación adecuada y efectiva de sus propias decisiones.

224. Una observación conexas apuntaba al diferente modo en que las delegaciones de un mismo Estado Miembro en Ginebra y Nueva York entendían las resoluciones y decisiones del Consejo de Derechos Humanos. Ello podía repercutir negativamente en la adopción de decisiones informadas por los órganos legislativos y entrañaba dificultades, particularmente cuando se asignaban recursos para la aplicación de resoluciones. Además, obstaculizaba la función de los órganos rectores pertinentes en relación con el seguimiento y el examen de la realización de las actividades encomendadas y la formulación de las correspondientes observaciones.

225. En los últimos años la Oficina y la Presidencia del Consejo de Derechos Humanos han realizado avances en lo que se refiere a mejorar la interacción con los Estados Miembros. Se organizan sesiones informativas para las delegaciones de Nueva York después de los períodos de sesiones del Consejo de Derechos Humanos para dar a conocer a los representantes de los Estados Miembros los principales resultados y decisiones. Paralelamente, se informa cada vez más a las delegaciones de Ginebra sobre los debates relacionados con los derechos humanos y las decisiones de los órganos intergubernamentales de Nueva York, recurriendo para ello a diálogos oficiosos.

226. Como se indicaba en las entrevistas, parece ser que sigue existiendo cierta desconexión, que afecta al funcionamiento de los órganos legislativos del ACNUDH. Tales problemas se examinan en los respectivos capítulos y secciones<sup>51</sup>.

## **F. Gestión basada en los resultados**

227. Muchos entrevistados de la Secretaría, Estados Miembros y órganos de supervisión indicaron que el ACNUDH había realizado progresos en los últimos años con miras a mejorar la gestión basada en los resultados e incorporar un enfoque basado en resultados en sus procesos normativos y de trabajo.

228. De conformidad con el programa de acción quinquenal del Secretario General, de 25 de enero de 2012, la Oficina puso en marcha diversas medidas: el establecimiento, por conducto de su Plan de Gestión, de un marco de resultados a nivel de toda la Oficina, basado en metas e indicadores; la formulación de políticas y directrices de más fácil aplicación en materia de gestión basada en los resultados; la implantación y mejora de sistemas y mecanismos de apoyo a la gestión basada en los resultados, como el sistema de supervisión del desempeño; y la mejora de la capacidad del personal para aplicar la gestión basada en los resultados, recurriendo para ello a la capacitación. Además, el ACNUDH reforzó su función de evaluación en 2013.

229. La Oficina ha previsto una serie de medidas y disposiciones para la plena aplicación de la gestión basada en los resultados a lo largo del ciclo de planificación para 2014-2017. Entre tales medidas y disposiciones cabe mencionar las siguientes: garantizar que la información resultante de la supervisión basada en los resultados se utilice para la adopción de decisiones de alto nivel y, particularmente, para la asignación de recursos (personal y actividades); establecer los módulos de examen del sistema de supervisión del desempeño para garantizar la coherencia de los planes durante todo el ciclo de programación cuatrienal; garantizar que los planes de trabajo anuales (los documentos y el proceso) pasen a ser un mecanismo de gestión a nivel de toda la Oficina; y revisar los planes existentes midiendo

---

<sup>51</sup> Véase, por ejemplo, el capítulo II, relativo a la gobernanza.

los progresos realizados con miras a la obtención de resultados, reasignando en consecuencia los recursos y mejorando la coordinación interna<sup>52</sup>.

230. El Inspector acoge favorablemente esos esfuerzos con miras a la incorporación de la gestión basada en los resultados en las políticas y los procesos de la Oficina. Como se ha indicado, aún hay que resolver algunos problemas para mejorar las metodologías y los procesos de la planificación estratégica, así como la rendición de cuentas y la transparencia.

231. En opinión del Inspector, existe un importante problema en relación con el actual sistema de supervisión y de presentación de informes basados en los resultados: los actuales procesos y documentos de planificación no permiten una clara evaluación del modo en que se han utilizado los fondos asignados; el sistema de supervisión del desempeño tampoco permite actualmente que se proceda de manera adecuada al seguimiento financiero, la supervisión y la presentación de informes sobre los recursos asignados ni a una evaluación de su utilización efectiva y eficiente<sup>53</sup>.

232. Aunque algunas de esas deficiencias ya se han señalado y tenido en cuenta entre las medidas para mejorar la gestión basada en los resultados en el próximo ciclo de planificación para 2014-2017, hay otras a las que hay que hacer frente de manera prioritaria. **El Inspector llega a la conclusión de que el Alto Comisionado debe poner en práctica sin demora nuevas medidas para lograr completamente la supervisión y la presentación de informes basados en los resultados, lo que incluye todas las medidas expuestas en el Plan de Gestión del ACNUDH para 2014-2017, y facilitar a los órganos rectores del ACNUDH un informe provisional al respecto a más tardar a finales de 2015 y un informe final en 2017.**

<sup>52</sup> Véase el anexo II, en el que figura en la lista completa de medidas para mejorar la gestión basada en los resultados durante el período 2014-2017.

<sup>53</sup> El sistema de supervisión del desempeño incluye un módulo para la supervisión financiera; la aplicación del módulo estaba en suspenso en el momento del examen: a) para determinar cómo podía vincularse MAYA al sistema de supervisión del desempeño; y b) ante la expectativa de que Umoja incorporaría un módulo de gestión basada en los resultados, lo cual no se contempla hasta la Ampliación 2 de Umoja, prevista para 2018.

## VI. Gestión de los recursos humanos

233. El ACNUDH forma parte de la Secretaría y se rige por el marco de recursos humanos y las políticas establecidas por la Asamblea General y las respectivas normas y reglamentos promulgados por el Secretario General; además, sigue las prácticas de la Secretaría.

### A. Distribución geográfica equitativa

234. El presente capítulo responde a la solicitud concreta que formuló a la DCI el Consejo de Derechos Humanos en su resolución 22/2, de 2 de marzo de 2013, y a tal efecto se realiza una actualización de anteriores exámenes de la DCI.

235. La DCI ha abordado la cuestión de la distribución geográfica equitativa en sus cuatro exámenes anteriores sobre el ACNUDH (en 2003, 2006, 2007 y 2009), realizados en respuesta a las solicitudes formuladas por la Comisión de Derechos Humanos/Consejo de Derechos Humanos y la Asamblea General<sup>54</sup>.

236. En su examen de 2009 sobre el ACNUDH, la DCI proporcionó información sobre el seguimiento de sus tres anteriores informes y evaluó la situación al respecto; la correspondiente información figura en el anexo I. En el informe de 2009 se formularon las recomendaciones que figuran a continuación para mejorar la distribución geográfica equitativa.

#### **JIU/REP/2009/2 – Recomendaciones<sup>55</sup>**

##### **Recomendación 1**

La Alta Comisionada debería informar anualmente al Consejo de Derechos Humanos sobre las medidas adoptadas, incluidas las metas y fechas límite establecidas por el ACNUDH en cumplimiento de los mandatos pertinentes de la Asamblea General, a los efectos de mejorar la distribución geográfica del personal y la posterior aplicación y los resultados de tales medidas.

##### **Recomendación 2**

El Consejo de Derechos Humanos debería supervisar cada dos años la dotación de personal del ACNUDH para asegurarse de que cumple los mandatos de la Asamblea General de las Naciones Unidas.

##### **Recomendación 3**

El Consejo de Derechos Humanos debería seguir alentando a los Estados Miembros a promover la selección y financiación de candidatos procedentes de países en desarrollo para el programa de expertos asociados del ACNUDH.

<sup>54</sup> Resolución 61/159 de la Asamblea General; resolución 2002/80 de la Comisión de Derechos Humanos, hecha suya por el Consejo Económico y Social en su decisión 2002/272.

<sup>55</sup> Véanse también las evaluaciones realizadas en el documento JIU/REP/2009/2 (párrs. 9 a 14) en relación con el seguimiento de las recomendaciones pertinentes de los anteriores informes de la DCI; sírvanse consultar también la respectiva respuesta de la administración (A/64/94/Add.1).

**Observaciones y seguimiento al respecto del ACNUDH<sup>56</sup>**

El ACNUDH señala que cumple plenamente la recomendación 1, lo que hace mediante los informes anuales sobre la composición del personal de la Oficina presentados al Consejo de Derechos Humanos. Esos informes incluyen datos sobre la composición del personal del ACNUDH, particularmente sobre la distribución geográfica equitativa con arreglo al sistema de límites convenientes y por grupo regional, así como sobre las medidas adoptadas por el Alto Comisionado para mejorar el equilibrio de la distribución geográfica en consonancia con las solicitudes del Consejo de Derechos Humanos, al tiempo que cumple las políticas sobre recursos humanos de la Secretaría. El Secretario General presenta anualmente a la Asamblea General informes similares sobre la composición de la Secretaría.

El ACNUDH hizo totalmente suya la recomendación 3 y acogería con agrado la ampliación del programa de expertos asociados mediante la participación de más Estados Miembros en el programa y en la financiación de candidatos de países en desarrollo. El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos a la menor oportunidad planteó esta cuestión a los representantes de los Estados Miembros, alentándoles tanto a unirse como a ampliar el programa, y así seguirá haciéndolo.

El ACNUDH no estaba plenamente de acuerdo con la recomendación 2 y manifestó lo siguiente:

El Secretario General recuerda que la Quinta Comisión es la comisión principal de la Asamblea General encargada de las cuestiones administrativas y presupuestarias. En su resolución 61/159, la Asamblea reafirma este principio. Por consiguiente, el ACNUDH no está totalmente de acuerdo con esta recomendación. Si bien es la Oficina del Alto Comisionado [de las Naciones Unidas] para los Derechos Humanos quien proporciona al Consejo de Derechos Humanos documentación detallada sobre la composición de su personal, la Quinta Comisión tiene la función de supervisar la dotación de personal de conformidad con los mandatos de la Asamblea. En este contexto, la base para el control de todo el proceso de dotación de personal de la Secretaría sigue siendo el sistema de límites convenientes decidido por la Asamblea.

El ACNUDH, por tanto, propone que se siga presentando al Consejo de Derechos Humanos, a los efectos de información y examen, un informe anual sobre la composición del personal y las medidas adoptadas para dar cumplimiento a los mandatos que la Asamblea General ha establecido para mejorar la diversidad geográfica de la Oficina, en consonancia con la recomendación 1.

237. El Secretario General presenta a la Asamblea General informes anuales sobre la composición de la Secretaría de conformidad con las resoluciones pertinentes<sup>57</sup>. Tal como había solicitado la Asamblea, el Secretario General realizó exámenes del sistema de límites convenientes<sup>58</sup>. En su resolución 67/255 (párrs. 46 y 57), la Asamblea solicitó al Secretario

<sup>56</sup> Véase también el documento A/64/94/Add.1.

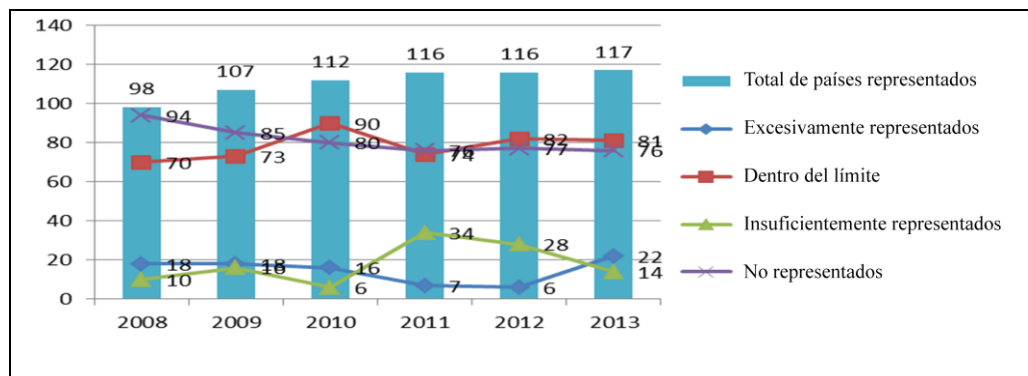
<sup>57</sup> Resoluciones de la Asamblea General 59/266, 60/238, 61/244, 63/250, 65/247, 66/234, 67/255 y 68/252.

<sup>58</sup> Véanse, por ejemplo, los documentos A/65/305/Add.2, A/59/724 y A/58/767.

General que le presentase, en su sexagésimo noveno período de sesiones, un examen amplio del sistema de límites convenientes<sup>59</sup>.

Gráfico 2

**Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos: representación de los Estados Miembros con arreglo al sistema de límites convenientes\***



*Fuente:* Informes del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos sobre la composición del personal de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (A/HRC/27/18, A/HRC/22/69 y Corr.1, A/HRC/19/24, A/HRC/16/35 y A/HRC/13/18). Las cifras correspondientes a los Estados Miembros no representados se calculan sobre la base del número total de Miembros de la Secretaría de las Naciones Unidas; es de destacar que el sistema de límites convenientes no se aplica a la Secretaría en su conjunto ni a ningún departamento/oficina o entidad en concreto; la información se expone para mostrar las tendencias generales.

*Nota:* Número total de Estados Miembros: 192 de 2008 a 2011 y 193 de 2012 a 2013.

\* Cálculo del ACNUDH sobre la base de la representación de los Estados Miembros en relación con los puestos sujetos y no sujetos a distribución geográfica. Pueden consultarse más detalles en los documentos A/HRC/27/18, A/HRC/22/69 y Corr.1, A/HRC/19/24, A/HRC/16/35 y A/HRC/13/18. Por lo que se refiere al número/población de funcionarios sujetos al sistema de límites convenientes, sírvanse consultar la resoluciones pertinentes de la Asamblea General y los informes conexos del Secretario General, como, por ejemplo, el que figura en el documento A/69/292, párrs. 36 a 40.

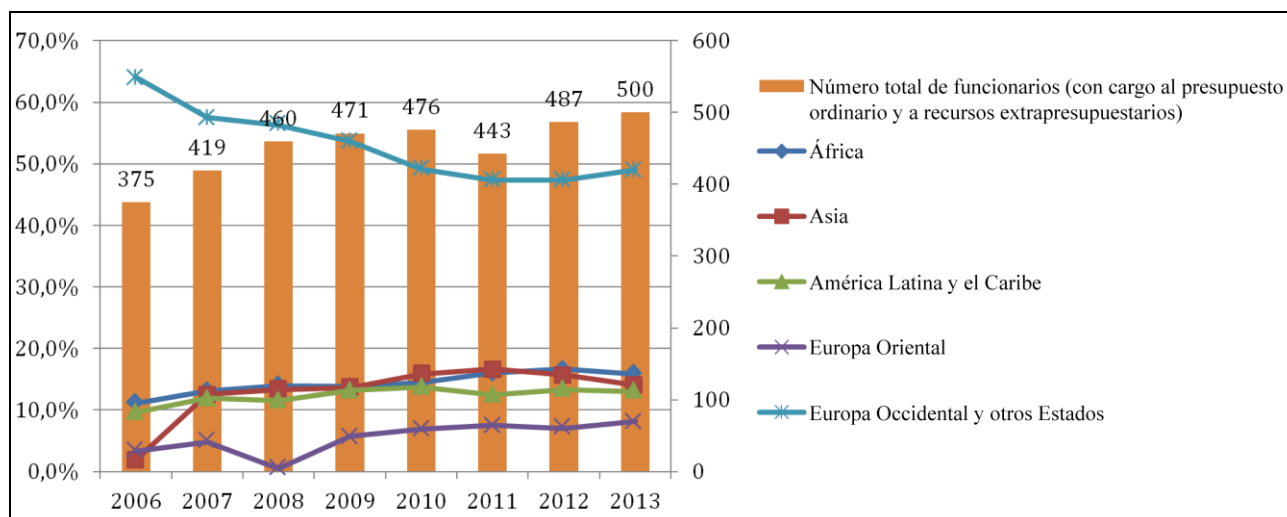
238. Las cifras muestran una mejora de la distribución geográfica del personal del ACNUDH en consonancia con el sistema de límites convenientes. El número de países representados aumentó de 98 en 2008 a 117 en 2013; de ellos, el número de países dentro del límite conveniente pasó de 70 en 2008 a 81 en 2013 (véase el gráfico 2). Paralelamente, se ha producido un incremento de los países insuficientemente representados, que pasaron de 10 en 2008 a 14 en 2013. El número de países excesivamente representados también aumentó, ya que pasó de 18 en 2008 a 22 en 2013.

<sup>59</sup> Véase el documento A/69/190/Add.4. Asimismo es de destacar que, en consonancia con una solicitud de los Estados Miembros, los informes del Secretario General titulados "Composición de la Secretaría: datos demográficos del personal" (el último de los cuales es el documento A/69/292) incluyen información sobre la composición del personal de la categoría D-1 y categorías superiores, desglosada por grupo económico del país de la nacionalidad funcionario (países desarrollados y en desarrollo) y por sexo (véase, por ejemplo, el documento A/69/292, párrs. 15 y 40 y cuadros 7 y 20).

239. Además del sistema de límites convenientes, el Consejo de Derechos Humanos ha solicitado en sus resoluciones, la más reciente de las cuales es la resolución 22/2, información sobre la composición del personal por grupo regional. En respuesta, el Alto Comisionado presenta informes anuales al Consejo de Derechos Humanos sobre la composición del personal por regiones geográficas. En los informes se destacan las medidas adoptadas para lograr una mejor distribución geográfica<sup>60</sup>.

Gráfico 3

**Dotación de personal de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos: distribución geográfica, Cuadro Orgánico y categorías superiores (con cargo al presupuesto ordinario y a recursos extrapresupuestarios)**



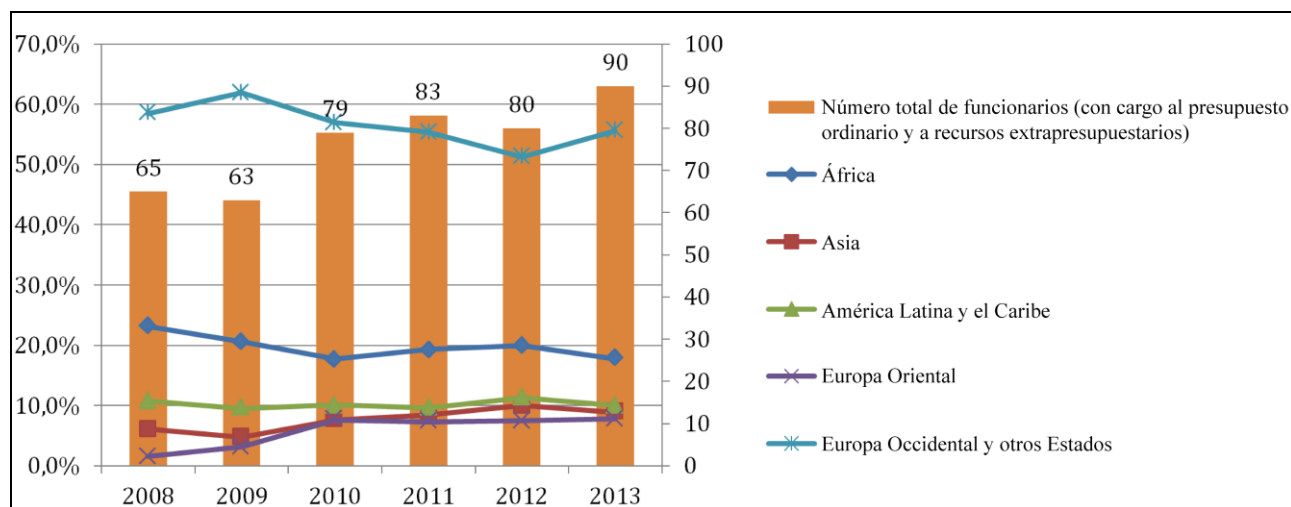
Fuente: A/HRC/27/18.

240. Puede observarse un incremento en los países de dos regiones (América Latina y el Caribe y Europa Oriental) y una ligera disminución de los nacionales del grupo regional más representado (Europa Occidental y otros Estados) (véase el gráfico 3). Pueden apreciarse tendencias similares en la categoría P-5 y categorías superiores.

<sup>60</sup> Véanse los informes más recientes: A/HRC/22/69 y Corr.1 y A/HRC/27/18.

Gráfico 4

**Dotación de personal de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos: distribución geográfica, P-5 y categorías superiores (con cargo al presupuesto ordinario y a recursos extrapresupuestarios)**



Fuente: Respuestas al cuestionario de la DCI.

241. Como puede observarse en los gráficos 3 y 4, los nacionales de una región siguen constituyendo alrededor del 50% del personal total del Cuadro Orgánico y más del 50% del personal total de la categoría P-5 y categorías superiores. Ello es así a pesar de las diversas medidas adoptadas para mejorar el equilibrio geográfico en consonancia con el plan de acción de la Oficina expuesto en el informe de 2006 del Alto Comisionado sobre la composición del personal de la Oficina (E/CN.4/2006/103) y el informe del Secretario General sobre la distribución geográfica del personal del ACNUDH (A/63/204).

242. Esas medidas incluían aumentar la lista de candidatos cualificados procedentes del mayor número posible de países y con una gran variedad de experiencias profesionales y llevar a cabo actividades de información sobre contratación con los equipos de las Naciones Unidas en los países, las oficinas exteriores del ACNUDH, las misiones permanentes, otras entidades de las Naciones Unidas y los asociados locales sobre el terreno. El concurso nacional de contratación de 2010, que comprendió el grupo ocupacional de derechos humanos, aportó otro grupo de candidatos de Estados Miembros no representados e insuficientemente representados.

243. La Oficina señaló que, de conformidad con el pacto con el Secretario General, el Alto Comisionado tenía la obligación concurrente de incrementar la contratación de personal procedente de Estados Miembros no representados e insuficientemente representados, entre los que figuraban muchos Estados Miembros del Grupo de los Estados de Europa Occidental y otros Estados. Se trataba también de un requisito con arreglo al sistema de límites convenientes de la Asamblea General, de manera que el requisito de que el ACNUDH había de atender a esas demandas de nivel superior repercutía en la capacidad de un órgano subsidiario de formular solicitudes separadas y concurrentes.

244. Es de destacar que, de conformidad con las solicitudes formuladas por el Consejo de Derechos Humanos, la información facilitada por el Alto Comisionado sobre la composición del personal por grupo regional incluye la representación de los Estados



Miembros en puestos sujetos y no sujetos a representación geográfica<sup>61</sup>. Por el contrario, al 30 de junio de 2014 el número de funcionarios sujetos al sistema de límites convenientes era proporcionalmente inferior, con 2.901 funcionarios de la Secretaría con estatus geográfico de conformidad con el párrafo 66 de la resolución 65/247 de la Asamblea General<sup>62</sup>.

245. El Inspector toma nota de los esfuerzos realizados, que han dado lugar a algunos resultados positivos. No obstante, es preciso hacer más. De conformidad con el sistema de límites convenientes y las constantes solicitudes del Consejo de Derechos Humanos para que se logre una representación más equilibrada del personal por grupos regionales, el Alto Comisionado debe hacer más esfuerzos para lograr una mejor distribución geográfica del personal. El mandato del Alto Comisionado consiste en promover y proteger todos los derechos humanos para todos. La universalidad del mandato exige una fuerza de trabajo universal de la Oficina en consonancia con las políticas aplicables y los sistemas establecidos por los órganos rectores del ACNUDH. Los desequilibrios pueden entrañar el riesgo real o percibido de obstaculizar o distorsionar la aplicación del mandato universal del ACNUDH.

246. Las estadísticas presentadas por el Alto Comisionado al Consejo de Derechos Humanos en su 27º período de sesiones revelan que, en parte como consecuencia de la prioridad asignada por el Alto Comisionado a la necesidad de lograr una mayor diversidad geográfica en la Oficina, el porcentaje de representación de las tres regiones con países en desarrollo pasó de un valor bajo del 32,6% en 2006 a un valor elevado del 45,7% en 2012, en tanto que la proporción de la región con la máxima representación (Europa Occidental y otros Estados) disminuyó de un valor elevado del 64,1% en 2006 a un 47,3% en 2012 (A/HRC/27/18, párr. 13 y cuadro). No obstante, las cifras de 2013 mostraron un cambio de signo de esa tendencia: la proporción de las tres regiones con países en desarrollo descendió al 42,8%, en tanto que la región de Europa Occidental y otros Estados aumentó al 49%. El Grupo de Europa Oriental mejoró su situación, ya que pasó del 3,3% en 2006 al 7,5% en 2011, al 7,0% en 2012 y al 8,2% en 2013 (*ibid.*).

247. Después de haber examinado las tendencias, **el Inspector reitera la recomendación del informe de la DCI de 2009 y exhorta al Alto Comisionado a que siga presentando al Consejo de Derechos Humanos actualizaciones anuales con estadísticas sobre la composición del personal del ACNUDH, incluida su distribución geográfica, y sobre las medidas adoptadas por el Alto Comisionado para actualizar el plan de acción pertinente con metas y plazos y otras medidas concretas.**

248. El Alto Comisionado debe examinar las medidas adoptadas en los seis últimos años, sus logros y los principales obstáculos y problemas al respecto. El Plan de Acción para mejorar el equilibrio en la distribución geográfica del personal<sup>63</sup> debe actualizarse en consecuencia mediante el establecimiento de medidas concretas, metas, plazos e indicadores en lo concerniente a la ampliación de la diversidad geográfica de los funcionarios del Cuadro Orgánico.

249. Debe considerarse la posibilidad de adoptar medidas adicionales, como emprender actividades de extensión, capacitar a los directivos contratantes y fijar metas y criterios para la rendición de cuentas y los correspondientes hitos de desempeño como parte de la gestión del desempeño de los directivos contratantes. Deben hacerse constantes esfuerzos para

<sup>61</sup> A/HRC/27/18, párr. 8. Al 31 de diciembre de 2013, el ACNUDH contaba con 579 funcionarios del Cuadro Orgánico y categorías superiores, de los cuales se consideraba funcionarios de plantilla a 503 (*ibid.*, párr. 11).

<sup>62</sup> A/69/292, párr. 36. Véase también el documento A/69/292, nota 20.

<sup>63</sup> E/CN.4/2006/103. Véase también el documento A/63/204.

aplicar el programa para jóvenes profesionales y el Programa de Expertos Asociados a fin de atraer a candidatos de países no representados e insuficientemente representados.

250. Debe recurrirse más al sistema del HR Insight como mecanismo para la gestión, el análisis y las actividades de extensión en materia de información. El Alto Comisionado debe incluir la mejora de la distribución geográfica del personal, incluida la ejecución del plan de acción actualizado, como objetivo de gestión institucional en el Plan de Gestión del ACNUDH e informar al respecto. Ese objetivo también debe incluirse como objetivo de desempeño en el Pacto sobre la Actuación Profesional del Personal Directivo Superior y en las evaluaciones anuales del desempeño de los directivos contratantes.

251. La aplicación de la recomendación siguiente tiene por objeto mejorar la distribución geográfica del personal del ACNUDH.

#### **Recomendación 4**

**El Alto Comisionado debe actualizar, a más tardar a finales de 2015, el plan de acción existente, estableciendo para ello medidas, metas y plazos concretos a los efectos de ampliar la diversidad geográfica de los funcionarios del Cuadro Orgánico, y seguir informando anualmente al Consejo de Derechos Humanos y a la Asamblea General acerca de su aplicación.**

## **B. Equilibrio de género**

252. La promoción del equilibrio de género es un componente fundamental de la política de gestión de los recursos humanos de las Naciones Unidas. El Alto Comisionado sigue prestando especial atención a la cuestión del equilibrio de género del personal a todos los niveles<sup>64</sup>. Esos esfuerzos se han plasmado en algunos éxitos. Al 31 de diciembre de 2013, las mujeres representaban el 54,1% de todo el personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores del ACNUDH<sup>65</sup>.

Cuadro 1

**Distribución por sexo: Cuadro Orgánico y categorías superiores (con cargo al presupuesto ordinario y a recursos extrapresupuestarios)**

	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
Todo el personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores												
Mujeres	160	50,5%	181	52,2%	213	52,9%	240	54,1%	272	55,5%	314	54,1%
Hombres	157	49,5%	166	47,8%	190	47,1%	204	45,9%	218	44,5%	266	45,9%
P-5 y categorías superiores												
Mujeres	21	33,3%	22	34,9%	30	38,0%	31	37,3%	31	38,8%	30	33,3%
Hombres	42	66,7%	41	65,1%	49	62,0%	52	62,7%	49	61,3%	60	66,7%

*Fuente:* Información facilitada por el ACNUDH en respuesta al cuestionario de la DCI.

<sup>64</sup> A/HRC/27/18, párr. 15.

<sup>65</sup> *Ibid.* Esa situación es mejor que en la Secretaría, en la que las mujeres representaban el 39,9% del personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores a finales de 2013. Véase también el anexo V.

Cuadro 2

**Distribución por sexo del personal de nueva contratación: Cuadro Orgánico y categorías superiores (con cargo al presupuesto ordinario y a recursos extrapresupuestarios)**

2008			2009		2010		2011		2012		2013		
Todo el personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores													
Mujeres	19	55,9%	24	58,5%	45	63,4%	38	63,3%	29	67,4%	22	59,5%	
Hombres	15	44,1%	17	41,5%	26	36,6%	22	36,7%	14	32,6%	15	40,5%	
P-5 y categorías superiores													
Mujeres	1	20,0%	2	33,3%	2	33,3%	1	33,3%	3	75,0%	0	0,0%	
Hombres	4	80,0%	4	66,7%	4	66,7%	2	66,7%	1	25,0%	5	100,0%	

*Fuente:* Información facilitada por el ACNUDH en respuesta al cuestionario de la DCI.

253. En la categoría P-5 y categorías superiores, las mujeres representaban menos del 40% del personal al 31 de diciembre de 2013 (véase el cuadro 1)<sup>66</sup>. La distribución por sexo del personal de nueva contratación muestra tendencias similares: las mujeres representaban más del 50% de todas las contrataciones de personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores, en tanto que su proporción era baja en el caso de la categoría P-5 y categorías superiores, salvo en 2012 (véase el cuadro 2). La situación en el ACNUDH es mejor que en la Secretaría en general<sup>67</sup>, lo cual es encomiable.

254. El Alto Comisionado ha establecido un plan estratégico para mejorar el equilibrio de género en los altos cargos en el marco del Plan Estratégico para la Igualdad de Género (2014-2017). Se persigue como meta un aumento del porcentaje de mujeres en altos cargos (P-5 a D-2) en la sede y en las oficinas exteriores, que representarían entre el 44% y el 45% en 2017, lo que entrañaría mejoras anuales del 5% respecto del valor de referencia del 37% en 2014<sup>68</sup>.

255. **El Inspector llega a la conclusión de que el Alto Comisionado debe proseguir su labor para lograr la igualdad de género en el ACNUDH, particularmente en la categoría P-5 y categorías superiores. La evaluación del desempeño en función de las metas establecidas debe ser incluida en el Pacto sobre la Actuación Profesional del Personal Directivo Superior y como objetivo de la gestión del desempeño en las evaluaciones anuales sobre el desempeño de los directivos contratantes<sup>69</sup>.**

### C. Promoción de las perspectivas de carrera y formación

256. La Dependencia de Capacitación del Personal se encarga de prestar apoyo al perfeccionamiento del personal y a su carrera. Las actividades de promoción de las perspectivas de carrera y formación se orientan por la Estrategia de Aprendizaje del ACNUDH, aprobada a raíz de la evaluación general de 2009 sobre sus necesidades de aprendizaje, que complementa las políticas de las Naciones Unidas en materia de promoción de las perspectivas de carrera y formación<sup>70</sup>. Se imparte capacitación en el

<sup>66</sup> Esa situación es mejor que en la Secretaría, en la que las mujeres representaban el 29,9% del personal de la categoría P-5 y categorías superiores a finales de 2013. Véase también el anexo V.

<sup>67</sup> Véase el anexo V.

<sup>68</sup> OHCHR Gender Equality Strategic Plan (2014-2017), págs. 5 y 7 y 8.

<sup>69</sup> De conformidad con el criterio 14 del informe de la DCI titulado "Contratación de personal en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas: análisis comparativo y marco de referencia – Sinopsis" (JIU/REP/2012/4).

<sup>70</sup> Véase el documento ST/SGB/2009/9.

servicio para complementar la formación que se brinda centralmente a través de la Sección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal en la ONUG y en la Sede de las Naciones Unidas, a lo que se suman programas de formación en línea.

257. La Sección de Metodología, Educación y Capacitación se encarga de proyectar y realizar actividades de formación en derechos humanos para los funcionarios y los socios externos. A raíz de una auditoría de la OSSI, el Equipo Directivo Superior aprobó una metodología y actividades formativas de carácter normativo sobre los derechos humanos y una política sobre las publicaciones del ACNUDH y procedió a su difusión entre el personal en 2013. El Servicio de Políticas, Planificación, Supervisión y Evaluación está ejecutando un programa de fomento de la capacidad e impartiendo formación sobre la gestión basada en los resultados a todos los funcionarios que trabajan en los ámbitos de la planificación y la supervisión.

258. No obstante, la financiación para formación en el ACNUDH es limitada. Los fondos para formación aprobados en el presupuesto ordinario como proporción del presupuesto ordinario aprobado representan el 0,2%<sup>71</sup>. Esa proporción está por debajo de los niveles deseables de las consignaciones anuales para formación de muchas otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas<sup>72</sup>. En el Boletín ST/SGB/2009/9, se alienta a todos los funcionarios a alcanzar una meta mínima anual de cinco días de perfeccionamiento profesional. La Oficina no ha podido evaluar la meta por lo que respecta al número de días utilizados para actividades de aprendizaje, dado que el sistema existente de registro no recoge esa información. En la actualidad la Oficina está preparando un nuevo sistema para registrar el número de días de formación utilizados por cada funcionario.

259. Se han planteado preocupaciones acerca de la falta de oportunidades de aprendizaje para los funcionarios sobre el terreno<sup>73</sup>; no obstante, se han realizado actividades al respecto a nivel regional. La encuesta realizada por la DCI entre el personal revela que más de 34,0% de los funcionarios considera que las oportunidades de aprendizaje y perfeccionamiento no se adaptan a sus necesidades en materia de promoción de las perspectivas de carrera (el 37,0% sostiene la opinión contraria)<sup>74</sup>.

260. El Inspector pone de relieve que la formación es importante para mejorar la productividad del personal y la eficiencia y eficacia de la Oficina. Para que el ACNUDH refuerce su posición de entidad principal en la esfera de los derechos humanos, es esencial que se imparta formación técnica en esa esfera. En las prioridades y posibilidades de formación deben tenerse en cuenta las necesidades de promoción de las perspectivas de carrera del personal.

261. Como consecuencia de los problemas financieros y de los recursos limitados, la formación debe impartirse mediante actividades de formación ampliadas entre compañeros, formación en el servicio y seminarios web. **Habida cuenta de las prioridades de gastos y de las prácticas de obtención de recursos de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, el Alto Comisionado debe asignar recursos financieros suficientes para la formación y el perfeccionamiento del personal. A más tardar a finales de 2015 debe ponerse en marcha un sistema para registrar el número de días de formación por funcionario. El Inspector alienta al personal a recibir formación, de conformidad con el Boletín ST/SGB/2009/9.**

<sup>71</sup> Los fondos para formación aprobados en el presupuesto ordinario, como proporción del gasto de personal, representan alrededor del 3%; los detalles pueden consultarse en el anexo VI.

<sup>72</sup> Véase, por ejemplo, el informe del Secretario General titulado "Invertir en las Naciones Unidas: en pro del fortalecimiento de la Organización en todo el mundo" (A/60/692 y Corr.1), párr. 25 j).

<sup>73</sup> Véase también "OHCHR Management Plan 2014-2017", pág. 107.

<sup>74</sup> Pueden consultarse los detalles en el anexo VIII.

## D. Movilidad

262. Las políticas de movilidad de la Secretaría se aplican al ACNUDH. A raíz de la aprobación de la resolución 67/255 de la Asamblea General, se ha modificado el régimen de movilidad de la Secretaría y se ha encargado a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGRH) que actualice en consecuencia las normas, los reglamentos y las políticas pertinentes. La nueva política de movilidad se pondrá en marcha en 2016 en el caso de la primera red de empleos (asuntos políticos y mantenimiento de la paz), tras de lo cual se establecerá una red de empleos en materia de seguridad.

263. Muchos entrevistados manifestaron que el ACNUDH era excepcionalmente móvil, en el sentido de que había una considerable movilidad del personal entre las divisiones y la sede y dentro de ellas, entre la sede y las oficinas sobre el terreno y hacia y desde los componentes de derechos humanos. Se alienta a los funcionarios a que practiquen la movilidad dentro de la Oficina a fin de que tengan una mejor comprensión de los diferentes aspectos de la labor que se realiza en materia de derechos humanos.

264. Muchos destacaron que había que hacer más para aplicar la política de movilidad con eficacia, imparcialidad y transparencia. Los funcionarios sobre el terreno consideran que se encuentran en una situación de desventaja cuando solicitan puestos en otros lugares de destino, incluida la sede. En función del tipo de contrato, varían las posibilidades de un funcionario de solicitar un puesto en otro lugar destino y ser seleccionado para desempeñarlo. Los funcionarios de la sede indicaron que para ellos era difícil ser reasignados a lugares de destino sobre el terreno a pesar del despliegue rápido y otras listas de preselección. Los directivos señalaron que tropezaban con dificultades para llenar puestos en operaciones sobre el terreno en el caso de misiones de rápido despliegue, como las comisiones de investigación, y en el caso de misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz, a pesar de que se dispusiera de financiación y el puesto correspondiente hubiese sido aprobado.

265. Muchos funcionarios y directivos manifestaron que, con arreglo a las normas vigentes, no había muchos incentivos para que el personal abandonase la sede para ser asignado a un puesto sobre el terreno. Se trataba de un problema estructural de la Secretaría y no se circunscribía al ACNUDH; se esperaba que la nueva política de movilidad sirviese para hacer frente a algunas de esas preocupaciones. Los directivos manifestaron que la aplicación de la política de movilidad podía entrañar situaciones en que los funcionarios más calificados y competentes tal vez no estuvieron interesados en trabajar en el ACNUDH. Señalaron que podía afectar negativamente a las perspectivas de carrera, al establecimiento de una fuerza de trabajo sostenible y calificada para el ACNUDH y a la moral del personal. A pesar de las preocupaciones expresadas, el personal y la administración parecen haber llegado a un acuerdo sobre la importancia de la movilidad.

266. El Inspector desea remitirse a la resolución 67/255 de la Asamblea General, en la que la Asamblea acogió con beneplácito el compromiso del Secretario General de elaborar una política de movilidad del personal para asegurar que la Organización fuera más capaz de desempeñar los mandatos diversos y complejos encomendados por los Estados Miembros con el objetivo general de lograr una fuerza de trabajo global, dinámica y adaptable. Ello resulta importante para el ACNUDH, teniendo en cuenta su mandato general y sus actividades.

**267. El Inspector llega a la conclusión de que el Alto Comisionado debe constituir un grupo de trabajo sobre la gestión de los recursos humanos con el fin de estudiar, en consulta con la OGRH, las repercusiones de la aplicación de la nueva política de movilidad de la Secretaría en el ACNUDH, en el contexto del establecimiento de una estrategia general de gestión de los recursos humanos del ACNUDH (véase a recomendación 5 *infra*).**

## E. Contratación

268. Se señalaron a la atención del Inspector varias preocupaciones en relación con la contratación, entre las que figuraban las relacionadas con lo siguiente: la duración del proceso; la transparencia y la imparcialidad; las normas y los sistemas engorrosos; la limitada capacidad de contratar a directivos para hacer frente a la carga de trabajo adicional; y el apoyo administrativo insuficiente al proceso. Se plantearon otras preocupaciones, como las relacionadas con la contratación de candidatos mediante anuncios de vacantes temporales y la contratación de consultores; los problemas que entrañaba el despliegue rápido de personal cuando surgían situaciones de emergencia en materia de derechos humanos; y el mayor grado de delegación de autoridad en el ACNUDH sobre cuestiones relacionadas con los derechos humanos, particularmente en materia de contratación. La mayoría de las preocupaciones se han examinado en informes de supervisión y procesos de reforma interna y externa<sup>75</sup>, los más recientes de los cuales se han llevado a cabo en el marco del examen funcional y su equipo de tareas sobre contratación<sup>76</sup>. También fueron objeto de debates en el seno del Equipo Directivo Superior y otros foros en que participaron directivos superiores.

269. El Inspector toma nota de la recomendación dimanante del examen funcional de que se constituya una dependencia de apoyo centralizada con el mandato sugerido, tal como lo aprobó el Equipo Directivo Superior en julio de 2014<sup>77</sup>. El mandato de la dependencia de apoyo centralizada incluye muchas sugerencias y, en particular, la necesidad de prestar un mayor apoyo a los directivos contratantes, realizar más actividades de formación relacionadas con la contratación y llevar a cabo un examen de los procedimientos, los procesos y la documentación, lo que abarca las descripciones de las funciones, los equipos entrevistadores, las pruebas escritas y los informes.

270. Como muestran las estadísticas presentadas en el marco del examen funcional, el tiempo promedio de la contratación, alrededor de 303 días en 2013, resulta demasiado largo por comparación con la fecha prevista de 120 días. El proceso de selección duró como promedio unos 222 días en 2010<sup>78</sup> y 241 días en el período 2006-2008<sup>79</sup>.

271. La cuestión de la duración del proceso de contratación ha de examinarse con carácter de urgencia por la administración y el personal y también por la OGRH.

272. Un número relativamente elevado de funcionarios manifestó preocupaciones en relación con la transparencia y la imparcialidad del proceso de contratación. Tales preocupaciones se recogieron en la encuesta realizada entre el personal. Alrededor del 48,5% de los funcionarios que respondieron estaba en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación de que el proceso de contratación del ACNUDH era imparcial y transparente, en tanto que únicamente alrededor del 25,6% estaba de acuerdo o totalmente de acuerdo con esa afirmación<sup>80</sup>. Muchos señalaron que no se habían abordado

<sup>75</sup> Véanse el informe del Equipo de Tareas VI sobre Recursos Humanos, constituido para dar seguimiento al "Plan de Acción del ACNUDH: Protección y Empoderamiento"; el informe de la OSSI sobre la auditoría de la gestión de los recursos humanos en el ACNUDH (A/64/201); y el informe presentado al Equipo Directivo Superior por el equipo de tareas del programa de aumento de la eficacia institucional en relación con la contratación.

<sup>76</sup> Véanse el informe y las recomendaciones del equipo de tareas del examen funcional en relación con la contratación.

<sup>77</sup> Equipo Directivo Superior, actas del retiro del Equipo sobre el examen funcional (30 de junio y 1 de julio de 2014); "OHCHR functional review: summary of findings and proposals".

<sup>78</sup> "Report of the organizational effectiveness programme task force on recruitment", pág. 3.

<sup>79</sup> A/64/201, párr. 9.

<sup>80</sup> Pueden consultarse los detalles en el anexo VIII.

adecuadamente esas preocupaciones. Por ello, se habían visto afectadas negativamente la moral y la motivación del personal.

273. Otro problema planteado era el elevado número de diferentes tipos de contratos y/o cláusulas contractuales para el personal del ACNUDH, particularmente en sus presencias sobre el terreno, lo que daba lugar a situaciones en que los funcionarios que ocupaban el mismo o similar puesto de trabajo en la misma oficina frecuentemente tropezaban con dificultades para ser contratados para el desempeño de ciertos cargos. Aunque hay únicamente tres tipos de contratos en la Secretaría, muchos funcionarios de las presencias sobre el terreno del ACNUDH tienen una situación contractual y cláusulas contractuales diferentes, lo que incluye: contratos para el personal internacional; contratos para los oficiales nacionales; contratos del PNUD para asesores en derechos humanos; y contratos del DAAT/DOMP/DAP para componentes de derechos humanos en misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales. En función de la situación y las cláusulas contractuales, variarían las condiciones exigidas a los funcionarios para solicitar un cargo en otro lugar de destino y sus posibilidades de ser elegidos para desempeñarlo.

274. Tal como indicaron al Inspector varios funcionarios y directivos, el hecho de tener determinados tipos de contratos en ocasiones colocaba al personal en una situación de desventaja respecto de determinadas contrataciones. En algunos casos, según explicaron varios directivos, el funcionario más calificado tal vez no podía ser contratado/nombrado o ascendido a causa de su situación contractual. Como se ha explicado, ello repercutió negativamente en la movilidad del personal y en su moral. El problema es importante en el ACNUDH, donde alrededor del 42% de los funcionarios trabaja en presencias sobre el terreno con esas cláusulas contractuales particulares. En opinión del Inspector, aunque se reconozca que el ACNUDH está sujeto a las políticas, las normas y los reglamentos de la Secretaría, deben examinarse las cuestiones mencionadas con miras a abordar algunos de los problemas y deficiencias.

275. El ACNUDH gestiona varias listas de preselección, incluida una lista de candidatos para anuncios de vacantes temporales, una lista de consultores y una lista de despliegue rápido. El ACNUDH utiliza la lista de preselección de especialistas en derechos humanos para misiones de paz, administrada por el Servicio de Gestión de Recursos Humanos de la Secretaría y los Servicios de Apoyo a los Programas y de Gestión del ACNUDH.

276. Como se destacó en el informe de la DCI de 2012 (JIU/REP/2012/5, párr. 124), en la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, incluido el ACNUDH, la gestión de las listas de candidatos no se rige por directrices de política generales, sino que está fragmentada por departamentos, dependencias y oficinas, cada uno de los cuales mantiene listas no oficiales con información sobre consultores conocidos, que en la mayoría de los casos no están actualizadas. En sus respuestas a la encuesta realizada entre el personal de la DCI, varios funcionarios manifestaron preocupación por el hecho de que las listas se gestionasen deficientemente, así como por las ambigüedades del proceso y el modo en que las listas se utilizaban ineficazmente para realizar nombramientos temporales<sup>81</sup>.

277. Habida cuenta de las preocupaciones manifestadas, el Inspector llega a la conclusión de que el ACNUDH debe llevar a cabo un examen exhaustivo de la aplicación de las políticas de gestión de recursos humanos de la Secretaría en el ACNUDH. En el examen se deben tener en cuenta todos los problemas y preocupaciones en materia de gestión de los recursos humanos que se han expuesto en las secciones anteriores, así como las necesidades y prioridades de la fuerza de trabajo. El examen también debe abarcar análisis y previsiones

<sup>81</sup> Las listas del ACNUDH serán objeto de una auditoría de la OSSI, prevista para 2014.

de la fuerza de trabajo y el volumen de trabajo y tener en cuenta los conocimientos técnicos y especializados requeridos.

278. Han de tomarse en consideración los cambios en los procesos y los procedimientos a raíz de la implantación de Umoja. Debe examinarse la exigencia del ACNUDH de mejorar su capacidad de despliegue inmediato y de refuerzo<sup>82</sup>, lo que incluye la utilización de las listas. Deben tenerse presentes los resultados del examen funcional, como, por ejemplo, la decisión de establecer una dependencia de apoyo a los recursos humanos. La necesidad de formación de los directivos contratantes debe incluirse dentro del examen. Sobre la base de este, deben establecerse a más tardar a finales de 2016 una estrategia y un plan de acción de gestión de los recursos humanos del ACNUDH. La aplicación de la estrategia debe supervisarse de cerca mediante los sistemas existentes de rendición de cuentas y de gestión del desempeño.

279. En la estrategia y el plan de acción deben incluirse medidas, consecuencias y resultados claros, con los consiguientes indicadores y calendarios para supervisar su aplicación. Además deben incluirse en la actualización del Plan de Gestión del ACNUDH para 2014-2017. Determinados aspectos pertinentes de la aplicación de la estrategia y el plan de acción de recursos humanos deben incluirse en los objetivos de gestión del desempeño y la evaluación de los directivos contratantes y el personal directivo superior. La aplicación de la estrategia debe formar parte de la evaluación de 360 grados del desempeño de los directivos.

280. Una de las preocupaciones que se señalaron a la atención del Inspector se refería a las dificultades con que tropezaban las personas con discapacidad para acceder al sistema de contratación existente y utilizarlo. En opinión del Inspector, **el ACNUDH, en su calidad de organización que tiene encomendado el mandato de promover los derechos humanos de las personas con discapacidad, debe hacer esfuerzos especiales para facilitar el acceso y hacer más por la incorporación de la cuestión en todo el sistema de las Naciones Unidas, lo que incluye facilitar la contratación de personas con discapacidad dentro de la fuerza de trabajo del ACNUDH y otras entidades de las Naciones Unidas.** Esa cuestión debe incluirse en el examen de la estrategia.

281. La aplicación de la recomendación siguiente tiene por objeto mejorar la gestión de los recursos humanos en el ACNUDH.

#### **Recomendación 5**

**El Alto Comisionado debe establecer, a más tardar a finales de 2016, una estrategia general y un plan de acción conexo para que la estrategia y las políticas de gestión de los recursos humanos de la Secretaría se adapten a las circunstancias y necesidades concretas del ACNUDH; el Alto Comisionado debe informar a los órganos rectores sobre la adopción de la estrategia y el plan de acción, proporcionarles sistemáticamente la información actualizada que sea necesaria e informar periódicamente a los órganos rectores acerca de su aplicación.**

<sup>82</sup> Véase el cap. IV.B *supra*.



## VII. Relaciones entre el personal y la administración

### A. Relaciones entre el personal de la administración

282. En la Secretaría, el Comité del Personal y la Administración constituye el marco de participación de los representantes del personal en los debates sobre las políticas relativas a la gestión de los recursos humanos. Además, existe un Comité del Personal del ACNUDH a nivel local.

283. Dentro de su amplio mandato de facilitar las consultas y las comunicaciones entre el personal directivo superior, la administración y el personal, así como de garantizar la representación de las opiniones del personal sobre las cuestiones que le afectan, el Comité del Personal desempeña un activo papel en varios ámbitos. Se reúne periódicamente con el Alto Comisionado y otros directivos superiores para plantear cuestiones de interés común. Los funcionarios del ACNUR participan en las actividades generales del Consejo del Personal de las Naciones Unidas.

284. Representantes del personal, la administración y el Comité del Personal informaron al Inspector de que los mecanismos de relaciones entre el personal y la administración estaban funcionando bien por lo general. Ello también se recogía en la encuesta realizada entre el personal: alrededor del 30,7% de los encuestados calificó las relaciones entre el personal y la administración de buenas o muy buenas; alrededor del 26,0% de malas o muy malas; y alrededor del 37,3% de satisfactorias; aproximadamente el 6% respondió diciendo "no sé"<sup>83</sup>.

### B. Resultados de la encuesta realizada entre el personal

285. En el contexto del presente examen, el Inspector organizó en la web una encuesta entre el personal que contenía 69 preguntas temáticas sobre una amplia gama de cuestiones relacionadas con el trabajo. La encuesta contenía una pregunta abierta, mediante la que se brindaba la oportunidad al personal de realizar evaluaciones cualitativas, comentarios y/o sugerencias sobre cualquier otra cuestión relacionada con el trabajo.

286. La encuesta se distribuyó a todos los funcionarios, tanto de la sede como de las presencias sobre el terreno, que ascendían en total a 1.085. Se recibieron 386 respuestas, lo que representa una tasa de respuesta de 35,5%<sup>84</sup>.

287. La conclusión general extraída de las respuestas es que la mayoría de los funcionarios aprecian las condiciones de trabajo existentes dentro de su dependencia/división e indican que su centro de trabajo tiene un buen ambiente de trabajo en equipo y que son tratados con consideración y respeto<sup>85</sup>. La mayoría están satisfechos con el apoyo prestado por sus supervisores y consideran que las decisiones importantes de la administración se comunican a través de los canales oficiales. Hay división de opiniones sobre la cuestión de las horas extraordinarias: alrededor de un tercio de los encuestados indicó que hacía frecuentemente horas extraordinarias, en tanto que otro tercio señaló que podía realizar siempre las tareas encomendadas dentro de su jornada de trabajo ordinaria y que únicamente necesitaba hacer horas extraordinarias en casos muy excepcionales. Más

<sup>83</sup> Véanse los detalles en el anexo VIII.

<sup>84</sup> De las respuestas, el 60% correspondía a la sede y el 40% a presencias sobre el terreno; se recibieron 15 respuestas (alrededor del 3,9%) de asesores de derechos humanos.

<sup>85</sup> Véase también el anexo VIII, que contiene todas las preguntas de la encuesta realizada entre el personal a las que se refieren las secciones respectivas de informe.

del 50% opinaba que su centro de trabajo no disponía de recursos adecuados para cumplir su mandato/función.

288. Muchos funcionarios manifestaron preocupaciones acerca del desempeño de los directivos superiores en los ámbitos relacionados con la observancia de las normas sobre rendición de cuentas; la promoción de una mentalidad de integridad y valores éticos; y el fomento de los debates francos. Muchos estaban preocupados por el funcionamiento efectivo de la estructura institucional y de la cooperación y las comunicaciones dentro de las diferentes divisiones, subdivisiones y dependencias, así como entre la sede y las presencias sobre el terreno. Había división de opiniones en cuanto a si el ACNUDH había asumido el compromiso de realizar las reformas necesarias y, en ese sentido, poco más de un tercio de quienes respondieron estaba de acuerdo o totalmente de acuerdo con esa afirmación, en tanto que un cuarto sostenía la opinión contraria.

289. Se observó una división de opiniones similar en relación con la cuestión de si las políticas, las normas y reglamentos de la Secretaría eran idóneos y adecuados para las actividades y el funcionamiento de la Oficina; un tercio de los encuestados estaba de acuerdo en que sí lo eran y el resto discrepaba. Si bien la gran mayoría de los funcionarios estaba familiarizada con los conceptos de la gestión basada en los resultados y su aplicación en el ACNUDH, incluso en relación con su dependencia/función, muchos encuestados indicaron que resultaría útil que aumentaran las actividades de formación y de instrucción.

290. Un número considerable de funcionarios manifestaron preocupación por la aplicación coherente y transparente de las políticas de recursos humanos en el ACNUDH. Se formularon otras preocupaciones sobre los recursos humanos en cuanto a la distribución geográfica equitativa del personal, el equilibrio de género, la movilidad y las oportunidades de aprendizaje y de promoción de las perspectivas de carrera.

291. El Inspector considera que los funcionarios constituyen el activo fundamental del ACNUDH, al igual que ocurre en toda organización. Aunque los funcionarios están en gran medida satisfechos con su trabajo y motivados, se han expresado diversas preocupaciones en la encuesta realizada entre el personal. Se han expuesto cuestiones y preocupaciones similares en otras encuestas y cuestionarios que muestran un patrón de preocupaciones y reclamaciones entre algunos funcionarios; estos consideran que los directivos superiores no han prestado suficiente atención a la cuestión de atender a sus reclamaciones y lograr la correspondiente mejora de la situación.

292. **El Inspector llega a la conclusión de que los resultados de la encuesta realizada entre el personal deben examinarse en el marco adecuado por parte de la administración superior, como, por ejemplo, en la reunión del Equipo Directivo Superior dedicada a ese tema, abierta también a representantes del personal. El Equipo Directivo Superior debe tener en cuenta las preocupaciones planteadas por el personal, incluidas las que se refieren a la gestión ejecutiva y la rendición de cuentas. Los resultados y las consecuencias de los debates deben ponerse debidamente en conocimiento del personal.** Esas medidas pueden mejorar las relaciones entre el personal y la administración en general, el ambiente de trabajo y la moral y la motivación del personal.

293. **El Inspector llega asimismo a la conclusión, en consonancia con la justificación y las razones expuestas más arriba, de que el Alto Comisionado debe realizar cada tres años encuestas entre el personal<sup>86</sup> que abarquen las principales cuestiones que afectan al personal, como las relacionadas con la gestión de los recursos humanos, los valores y la ética, la igualdad de trato, la transparencia, la imparcialidad, la gestión (ejecutiva), la rendición de cuentas, la comunicación y el intercambio de información.**

<sup>86</sup> Mediante consultas apropiadas con representantes del personal.

## VIII. Apoyo a los mecanismos de derechos humanos

294. El gran número de reuniones oficiales y su duración, y el gran volumen de documentación justificativa, han sido motivo de preocupación no solo para varios Estados Miembros, sino también para muchos funcionarios de la Secretaría, incluidos los de la Oficina. La situación plantea problemas a muchas delegaciones en relación la coordinación, el establecimiento de prioridades y la preparación para las reuniones. Muchos Estados Miembros parecen carecer de información adecuada sobre las consecuencias conexas para los costos. Muchos de ellos señalaron la excesiva duración y el volumen de la documentación como una posible esfera de mejora.

295. En el anexo VII se ponen de manifiesto el número de reuniones por año y el correspondiente volumen de la documentación preparada por el ACNUDH de 2009 a 2013. Ha habido un constante aumento de los días de reuniones y la documentación tras la creación del Consejo de Derechos Humanos y el examen periódico universal y un aumento correspondiente de los servicios prestados por la Oficina. Esta se esfuerza por realizar las actividades que le encomienda el Consejo de Derechos Humanos y por prestar apoyo a los mecanismos de derechos humanos, a saber, el Consejo, el Grupo de Trabajo sobre el Examen Periódico Universal, los titulares de mandatos de los procedimientos especiales y los órganos creados en virtud de tratados. Esto ha sido posible gracias a la utilización de recursos extrapresupuestarios y frecuentes reajustes de los programas de trabajo. Ello afecta a la planificación de las actividades establecidas en los planes de trabajo anuales y hace que la gestión de las actividades y los recursos sea impredecible y compleja.

296. La Oficina presta apoyo a una serie de mecanismos subsidiarios del Consejo de Derechos Humanos, incluido el Comité Asesor del Consejo de Derechos Humanos, los siete grupos de trabajo intergubernamentales y tres foros. Los Estados Miembros también asisten a las reuniones anuales del Mecanismo de Expertos sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas y del Grupo de Trabajo de Expertos sobre los Afrodescendientes. Por consiguiente, salvo en diciembre y enero, casi todas las semanas el calendario anual de reuniones está lleno de reuniones del Consejo de Derechos Humanos, el Grupo de Trabajo sobre el Examen Periódico Universal y los órganos subsidiarios, lo que pone a prueba la capacidad de la Secretaría, en particular del ACNUDH, los servicios de conferencias de la ONUG (los de interpretación, edición y traducción de documentos) y otros servicios. El volumen de trabajo resultante de la creación de grupos de trabajo y foros intergubernamentales no suele tenerse en cuenta cuando se examinan los efectos de nuevos mandatos para la Secretaría y los Estados Miembros, en particular para las delegaciones pequeñas, lo que incluye la gestión del ACNUDH. Los recursos asignados con cargo al presupuesto ordinario para apoyar la labor de esos grupos de trabajo y foros apenas son suficientes y tienen carácter temporal.

297. En materia de apoyo a los procedimientos especiales, en los primeros años se establecieron mandatos con recursos con cargo al presupuesto ordinario que ya no satisfacen las necesidades de los titulares de mandatos y el ACNUDH ha tenido que obtener recursos adicionales con cargo a contribuciones voluntarias para proporcionar un mínimo de apoyo a la dotación de personal. Algunos mandatos creados por el Consejo de Derechos Humanos se establecieron sin recursos suficientes con cargo al presupuesto ordinario y, en algunos casos, sin ninguna consignación para prestar apoyo al personal. Los recursos del presupuesto ordinario consignados para servicios de consultores y seminarios de conformidad con los mandatos existentes han disminuido en los últimos años, incluso cuando los nuevos mandatos contaban con consignaciones suficientes incluidas en el presupuesto por programas. La Oficina trata de compensar la falta de personal con cargo al presupuesto ordinario mediante la contratación de personal en puestos financiados con

cargo a recursos extrapresupuestarios, cuando dichos recursos se encuentran disponibles, a veces a corto plazo. Como consecuencia de ello, no siempre se pueden promover ni proporcionar en la medida necesaria conocimientos especializados continuos y exhaustivos respecto de todos los mandatos.

298. La mayor visibilidad del Consejo de Derechos Humanos ha dado lugar a un aumento exponencial del número de reuniones del Consejo, los participantes (entre ellos, dignatarios), los actos paralelos, las consultas oficiosas y las actividades que se le han encomendado. El aumento del volumen de trabajo generado por el Consejo, que celebra tres sesiones continuas de tres horas casi todos los días, a las que en buena parte no puede hacerse frente con los aumentos de la financiación para la dotación de personal, plantea un grave problema por lo que respecta a prestar un apoyo eficiente.

299. Las estadísticas facilitadas por la Oficina y la ONUG indican que el número de reuniones, la asistencia y la participación de distintas partes interesadas y la documentación conexa han mostrado un aumento espectacular desde el establecimiento del Consejo de Derechos Humanos. Las exigencias a que han de atender la Oficina y la ONUG han aumentado en consecuencia. A continuación se indican algunos de los aspectos más destacados:

- El número de reuniones pasó de 62 en 1999 (la Comisión de Derechos Humanos) a 75 en 2007, 106 en 2010 y 127 en 2013.
- El período de sesiones promedio fue de 57 horas en 1999; 74 horas en 2009; y 122 horas en 2013.
- El número de mesas redondas en cada período de sesiones ha aumentado de un promedio de 2 a 6 en el período anterior a 2012 a 10 en el 19º período de sesiones, en 2012, y a 9 en el 25º período de sesiones, en 2013.
- El número de resoluciones aprobadas ha aumentado constantemente: de 41 en 2006 a 103 en 2013.
- El número de peticiones de informes del Alto Comisionado y del Secretario General y de resúmenes de reuniones de grupos/consultas aumentó de 14 en 2006 a 37 en 2009 y 47 en 2012; en 2013 se formularon 44 solicitudes de esa índole.
- El número de delegaciones de ONG, instituciones nacionales de derechos humanos y otros interesados que participan en el período de sesiones del Consejo también se ha incrementado: de 407 delegaciones de ONG en 2006 a 566 en 2010 y 637 en 2013; el número de declaraciones formuladas por esas delegaciones ha aumentado: de un promedio de 276 en 2006 a 1.195 en 2012 y 1.266 en 2013.
- El número promedio de actos paralelos por semana pasó de 18,3 en 2009 a 26 en 2011, 28,4 en 2013 y 37,6 en 2014; hubo 110 en el 16º período de sesiones, 111 en el 19º, 109 en el 22º, 126 en el 25º y 142 en el 27º.
- El número de procedimientos especiales por año aumentó de 22 en 1999 a 51 en 2013; los procedimientos especiales han presentado 1.313 informes al Consejo de Derechos Humanos (502 informes anuales, 562 informes de misiones y 249 informes de otra índole, como comunicaciones y estudios) y 234 informes a la Asamblea General. El número de informes por año ha registrado una tendencia creciente, salvo en algunos años, ya que pasó de alrededor de 60 en 1999 a un máximo de 180 en 2010; en 2013 se presentaron 160.
- Según estimaciones aproximadas, el volumen de la documentación para el Consejo se multiplicó por tres en el período comprendido entre 2009 y 2012.

300. Muchos delegados señalaron que se enfrentaban con el reto de gestionar un volumen importante de documentación. También observaron que el ACNUDH había realizado ímprobos esfuerzos por mejorar la calidad de la documentación y garantizar su presentación oportuna.

301. El equipo llevó a cabo dos encuestas como parte del presente examen: una entre los titulares de mandatos de los procedimientos especiales y otra entre los miembros de los órganos creados en virtud de tratados. La encuesta se distribuyó a 172 expertos de dichos órganos y a 75 titulares de mandatos de los procedimientos especiales. Se recibió un total de 48 respuestas, lo que equivale a una tasa de respuesta del 19,4% para ambas encuestas.

302. Lamentablemente, las tasas de respuesta de ambas encuestas fueron más bien bajas. La "fatiga de la encuesta", referida a algunos de los que respondieron a la encuesta realizada entre el personal, parece haber afectado a los destinatarios de ambas encuestas. En vista de esta limitación, no sería apropiada extraer conclusiones definitivas de ellas, salvo como indicadores de las tendencias generales. Cabe señalar también, habida cuenta de la baja tasa de respuesta, que tal vez los titulares de mandatos no satisfechos con el apoyo del ACNUDH podrían haber tenido más probabilidades de responder, lo que, por tanto, puede haber afectado a los resultados y la tasa global de satisfacción de los encuestados con el apoyo del ACNUDH. Los resultados de la encuesta y las estadísticas presentadas deben examinarse a la luz de tales antecedentes y esas limitaciones.

303. En general, el grado de satisfacción de los miembros de los órganos creados en virtud de tratados respecto del apoyo prestado por el ACNUDH parece ser mayor que el expresado por los titulares de mandatos de los procedimientos especiales<sup>87</sup>. Alrededor del 72,4% de los miembros de los órganos creados en virtud de tratados que respondieron estaba satisfecho o muy satisfecho con el apoyo sustantivo prestado por el ACNUDH, y únicamente alrededor del 6,9% no lo estaba. Aproximadamente el 51,9% de ellos no creía que los funcionarios del ACNUDH estuvieran tratando de influir en su trabajo y/o ideas, mientras que el 44,4% consideraba lo contrario.

304. En cambio, solo el 42,1% de los titulares de mandatos de los procedimientos especiales que respondieron estaba satisfecho o muy satisfecho con el apoyo sustantivo prestado y el 52,6% estaba satisfecho o muy satisfecho con el apoyo logístico. Alrededor del 31,2% no estaba satisfecho con el apoyo sustantivo y el 26,3% no estaba satisfecho con el apoyo logístico. Alrededor de 42,1% no estaba de acuerdo con la afirmación de que el ACNUDH señalaba a su atención hechos relacionados con sus mandatos; el 31,6% no estaba de acuerdo con que la Oficina prestaba un apoyo suficiente en relación con las comunicaciones; el 33,3% no estaba de acuerdo con que la Oficina proporcionaba un apoyo oportuno y efectivo en relación con el suministro de información; y el 27,8% no estaba de acuerdo con que la Oficina prestaba apoyo en relación con el procesamiento de la información.

305. Entre los procedimientos especiales que respondieron, el 31,6% no estaba de acuerdo con que la Oficina prestaba una asistencia eficaz y oportuna en el seguimiento de las recomendaciones; el 47,4% no estaba de acuerdo con que la Oficina facilitaba la integración y la coordinación de la labor de su mandato con otras partes de la Oficina; el 52,6% no consideraba que los funcionarios trataban de influir en su labor y/o ideas, mientras que el 36,8% consideraba lo contrario; el 38,9% consideraba que el apoyo al personal prestado por el ACNUDH no era suficiente; y el 15,8% consideraba que su relación de trabajo con el ACNUDH, era "deficiente".

<sup>87</sup> Véase el anexo VIII, que contiene respuestas detalladas.

306. El informe de la Alta Comisionada sobre el fortalecimiento del sistema de tratados de derechos humanos (A/66/860) fue la culminación de un proceso consultivo destinado a hacer frente a problemas crónicos relacionados con la asignación de recursos insuficientes, el trabajo atrasado, la insuficiente armonización de los métodos de trabajo y la disminución de las tasas de presentación de informes de los Estados partes. El proceso intergubernamental emprendido en diciembre de 2012 concluyó con la aprobación de la resolución 68/268 el 9 de abril de 2014. La aplicación de la resolución plasmará en un sistema que, cuando se aplique plenamente, entrañará más tiempo para reuniones y recursos humanos adicionales, al tiempo que generará fondos para elaborar y poner en práctica un programa de fomento de la capacidad. Todas las consecuencias del proceso de reforma de los órganos creados en virtud de tratados podrán valorarse solo después de 2015, cuando esos órganos hayan concluido un ciclo completo del nuevo calendario de reuniones (todas ellas celebradas en Ginebra).

307. Queda pendiente la cuestión de la capacidad de la Oficina de prestar un apoyo adecuado al Consejo de Derechos Humanos, el examen periódico universal, los procedimientos especiales y otros mecanismos de derechos humanos. Como se indica más arriba, el número de reuniones y el volumen de la documentación han aumentado sin la consiguiente asignación de recursos suficientes.

308. El Consejo de Derechos Humanos llevó a cabo una "revisión" completa de los mandatos de los procedimientos especiales durante el primer año desde su establecimiento y llegó a la conclusión de que deberían continuar todos los mandatos de los procedimientos especiales (temáticos); el examen posterior por el Consejo incluyó un análisis completo de los procedimientos especiales, que no dio lugar a ningún acuerdo intergubernamental sobre la "racionalización".

309. Algunos Estados Miembros opinan que los Estados Miembros son los únicos que tienen la prerrogativa de decidir sobre la naturaleza y el nivel de las actividades del Consejo de Derechos Humanos y el apoyo prestado por la Oficina a esas actividades, es decir, sobre el número de reuniones, la documentación necesaria, la celebración de mesas redondas, incluido el número de grupos de expertos y sus temas, y la creación de mandatos para nuevos procedimientos especiales. Sin perjuicio de la prerrogativa de los Estados Miembros, es importante afirmar que esas decisiones tienen consecuencias para el funcionamiento de la Oficina y su gestión y administración, su capacidad de proporcionar a las delegaciones un servicio satisfactorio con la documentación oportunamente disponible, la asignación de recursos, la organización y el funcionamiento de misiones de determinación de los hechos y comisiones de investigación con arreglo a lo dispuesto por el Consejo de Derechos Humanos y/o el Consejo de Seguridad y las actividades conexas. Sería lamentable que no se prestase atención a la capacidad de la Oficina mientras el Consejo o cualquier otro órgano intergubernamental siguen adoptando decisiones en las que se disponga la realización de nuevas actividades. Muchos miembros de la Oficina y de otras partes de la Secretaría se han hecho eco muy firmemente de que hay una gran necesidad de extinguir los antiguos mandatos y racionalizar los existentes.

310. El ACNUDH observó que en los últimos años había aumentado sus esfuerzos para colaborar con los Estados Miembros en general y, en particular, con los principales patrocinadores de proyectos de propuestas que contenían nuevos mandatos. Se ha convertido en una práctica de los patrocinadores recabar el asesoramiento del ACNUDH sobre las consecuencias financieras de los proyectos de resolución en consonancia con la decisión pertinente adoptada tras el examen de la labor y el funcionamiento del Consejo de Derechos Humanos. Los esfuerzos han puesto de manifiesto las dificultades inherentes al proceso intergubernamental, que pueden no ser necesariamente exclusivas del Consejo de Derechos Humanos.

311. El Inspector llega a la conclusión de que la Oficina debe redoblar sus esfuerzos para prestar asistencia a los Estados Miembros a los efectos de aclarar las consecuencias que tienen las nuevas solicitudes y los nuevos mandatos para el programa de trabajo. La Oficina debe prestar asesoramiento sobre las posibilidades de superposición y duplicación de los mandatos, incluidos los nuevos mandatos, las posibilidades de racionalización y, en su caso, la suspensión de los mandatos que hayan quedado obsoletos.

312. El Alto Comisionado debe iniciar, a más tardar a finales de 2016, un examen del calendario de reuniones, el programa de trabajo y la documentación correspondiente, con miras a lograr una mayor racionalización. El Alto Comisionado puede encargar a un equipo directivo superior la tarea de señalar elementos que se tomarían de la reforma de los órganos creados en virtud de tratados para racionalizar las reuniones y la documentación. Tras ello, el Alto Comisionado debe prestar asistencia y apoyo a la Mesa del Consejo de Derechos Humanos en la realización de ese examen. Los Estados Miembros han trabajado de consuno con el apoyo activo de la Oficina con ese fin. Se pueden extraer buenos ejemplos y enseñanzas del reciente proceso de fortalecimiento de los órganos creados en virtud de tratados, teniendo debidamente en cuenta las diferencias entre el sistema de esos órganos y el Consejo de Derechos Humanos.

313. Debe tenerse en cuenta la necesidad de mejorar los vínculos entre la sede y las oficinas exteriores, como se destacó en el Plan de Gestión del ACNUDH. Es menester que exista una mayor vinculación entre la prestación de apoyo a los mecanismos de derechos humanos y otros ámbitos de la labor del ACNUDH<sup>88</sup>. Muchos de los encuestados formularon observaciones similares.

314. Deben llevarse a cabo otras posibles mejoras en relación con el apoyo prestado por la Oficina al Consejo de Derechos Humanos, el examen periódico universal y los mecanismos de derechos humanos, como, por ejemplo, implantar un sistema de acreditación en línea; aplicar a nivel de toda la Organización la política de eliminación del papel en las reuniones del Consejo de Derechos Humanos y el Grupo de Trabajo sobre el Examen Periódico Universal; y garantizar la transmisión web de las reuniones del Consejo y del Grupo de Trabajo merced a una financiación asegurada<sup>89</sup>.

315. La Oficina ha solicitado en numerosas ocasiones aumentos de los recursos del presupuesto ordinario para reducir la necesidad que tienen los titulares de mandatos de los procedimientos especiales de recabar asistencia a menudo indispensable para poder llevar a cabo incluso las actividades básicas de su mandato. Es importante que aumenten los recursos del presupuesto ordinario para sufragar suficientemente por lo menos todas las actividades básicas de su mandato.

316. El riesgo de posibles conflictos de intereses de los titulares de mandatos de los procedimientos especiales surge en los casos en que los procedimientos especiales reciben o recaudan fondos de terceros para su mandato, como, por ejemplo, de ONG,

<sup>88</sup> "OHCHR Management Plan 2014-2017", pág. 104.

<sup>89</sup> En vista de la precaria situación de los fondos extrapresupuestarios para mantener la transmisión web de las reuniones del Consejo de Derechos Humanos y el Grupo de Trabajo sobre el Examen Periódico Universal, el Consejo, en su decisión 22/115, de 15 de abril de 2013, recomendó que la Asamblea General estudiase la forma de asegurar la continuidad de la transmisión web en directo y el posterior almacenamiento de las reuniones del Consejo de Derechos Humanos que se celebrasen en el marco de los períodos de sesiones del Consejo y del Grupo de Trabajo sobre el Examen Periódico Universal. Sin embargo, la Asamblea General, en la etapa final de las negociaciones, no incluyó en su resolución sobre el presupuesto por programas un párrafo para aprobar los recursos correspondientes.

universidades, fundaciones e instituciones académicas. La recepción de fondos de un tercero a menudo no se comunica al Consejo de Derechos Humanos ni a ningún otro órgano legislativo. Esas prácticas suscitan preocupación acerca de la independencia de los titulares de mandatos de los procedimientos especiales y sus funciones. Pese a que, en la mayoría de los casos, esa práctica solo puede crear una percepción de (posibles) conflictos de interés, debe corregirse, ya que las percepciones podrían menoscabar la independencia de los titulares de mandatos y de su función. El hecho de que el Comité de Coordinación de los Procedimientos Especiales reciba esa información tal vez no sea suficiente para disipar las preocupaciones. Estrechamente relacionada con este fenómeno es la percepción de una financiación desigual e inequitativa de los mandatos, en el sentido de que los que tienen acceso a fondos disfrutan de una ventaja injusta por comparación con los que no lo tienen.

317. En su informe financiero y sus estados financieros comprobados correspondientes al bienio terminado el 31 de diciembre de 2011, la Junta de Auditores observó que los titulares de mandatos no estaban obligados a revelar la financiación recibida de otras fuentes y que las contribuciones para fines determinados podían privilegiar indebidamente a algunos mandatos en detrimento de otros, lo que podía repercutir en la percepción de su independencia. La Junta recomendó que el ACNUDH: a) en colaboración con la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General, buscara la manera de reducir la dependencia de los titulares de mandatos de la financiación extrapresupuestaria y otras formas de financiación mediante fondos asignados o no asignados para un fin determinado; (b) arbitrara medios para demostrar de forma más convincente que las actividades previstas en los mandatos en relación con los procedimientos especiales se realizaran de manera independiente, tuvieran igual importancia y no se vieran indebidamente condicionadas por el origen de los fondos; y c) en interés de la transparencia, propusiera al Consejo de Derechos Humanos que se exigiera a los titulares de mandatos que revelaran todas sus fuentes de financiación y cualquier condición vinculada a ellas<sup>90</sup>.

318. Además, en su resolución 65/281, relativa al examen del funcionamiento del Consejo de Derechos Humanos (párr. 34), la Asamblea General subrayó la necesidad de plena transparencia en la financiación de los procedimientos especiales.

**319. El Inspector llega a la conclusión de que la Oficina debe poner en marcha medidas para exigir a los titulares de mandatos que, a partir de 2015, faciliten toda la información disponible al Consejo de Derechos Humanos sobre todas las formas de apoyo, incluidas la financiación y cualquier condición vinculada a ellas, que reciban de fuentes distintas de la Oficina, a fin de aumentar la transparencia y la independencia y disipar reticencias.**

**320. El Inspector llega asimismo a la conclusión de que la Oficina debe prestar asistencia a los titulares de mandatos de los procedimientos especiales en el establecimiento de políticas, procedimientos y mecanismos que se ocupen de los riesgos de posibles conflictos de intereses que pudiera percibirse que repercutan negativamente sobre su independencia y/o integridad y promover una mayor transparencia. Puede hacerlo mediante el asesoramiento y la prestación de apoyo al Comité de Coordinación y/o por sugerencia de los Estados Miembros.**

321. Las ONG con sede en Ginebra que se ocupan de los derechos humanos manifestaron satisfacción en general respecto de las relaciones de trabajo con la Oficina y el apoyo prestado por esta. La sección sobre la sociedad civil, creada en 2005, presta apoyo en muchas esferas: la información y la documentación; las actividades de enlace; el apoyo a las reuniones; y las comunicaciones de las ONG. Las ONG/organizaciones de la sociedad

<sup>90</sup> A/67/5 (vol. I), párrs. 68 a 70.



civil están en comunicación directa con la Oficina, incluso por medio de un diálogo extraoficial y reuniones con el ACNUDH, según corresponda. Algunos sugirieron que el ACNUDH podía prestar más apoyo y mantener una relación más estrecha con esas organizaciones sobre el terreno.

322. Se expresó preocupación por el hecho de que el sitio web del ACNUDH resultara de difícil navegación y no fuera fácil de usar.

323. Otro problema era el de la accesibilidad de las personas con discapacidad que asistían a reuniones y el acceso a la documentación. En su resolución 65/281, de 17 de junio de 2011 (párr. 58), la Asamblea General reconoció que era necesario mejorar la accesibilidad de las personas con discapacidad al Consejo de Derechos Humanos y a la labor de sus mecanismos, con inclusión de su tecnología de la información y las comunicaciones, sus recursos en Internet y sus documentos, de conformidad con las normas internacionales sobre la accesibilidad de las personas con discapacidad.

324. Financiado mediante una contribución voluntaria, el ACNUDH ha hecho accesibles para las personas con discapacidad una mesa redonda del Consejo de Derechos Humanos en cada período de sesiones (períodos de sesiones 21° a 24°), así como el debate anual sobre los derechos de las personas con discapacidad, proporcionando interpretación en lengua de señas, subtitulando y realizando transmisiones web en tiempo real, además de prestar apoyo a la participación de un representante con discapacidad de una ONG. El ACNUDH ha elaborado versiones de fácil lectura de los resúmenes de las deliberaciones de las mesas redondas y recientemente publicó una guía de accesibilidad al Consejo de Derechos Humanos en formatos accesibles. A través de esas iniciativas y con el apoyo del equipo de tareas del Consejo sobre los servicios de secretaría, la accesibilidad de las personas con discapacidad y el uso de la tecnología de la información, el ACNUDH consiguió un aumento del apoyo de la ONUG para ampliar la prestación de servicios accesibles a las personas con discapacidad que participaban no solo en reuniones del Consejo, sino también en otras reuniones internacionales y actos que tenían lugar en Ginebra.

**325. El Inspector llega a la conclusión de que el ACNUDH debe hacer más para facilitar la participación de las personas con discapacidad en las reuniones del Consejo y otras reuniones, como las de los órganos creados en virtud de tratados y el examen periódico universal. Aunque esto se aplica a todas las organizaciones, el ACNUDH, en su calidad de organización a la que se ha encomendado el mandato de promover los derechos humanos de las personas con discapacidad, debe hacer esfuerzos especiales para facilitar ese acceso y hacer más por lo que respecta a la incorporación de la cuestión en todo el sistema de las Naciones Unidas.**

**326. Los Estados Miembros deben poner a disposición de las personas con discapacidad su documentación en formatos de fácil acceso.**

**327. El Grupo de Trabajo del Consejo de Derechos Humanos sobre Accesibilidad debe examinar esas cuestiones, incluidos los gastos conexos y las consecuencias para los recursos.**

## **IX. Incorporación de los derechos humanos y mejora de la cooperación en todo el sistema de las Naciones Unidas**

328. El ACNUDH dirige muchos mecanismos, marcos e iniciativas de incorporación de los derechos humanos. La cooperación y la coordinación con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas tienen lugar en la sede y a nivel regional y sobre el terreno.

329. El ACNUDH se esfuerza por integrar los derechos humanos en las seis principales esferas de trabajo de la Organización: la paz y la seguridad, el desarrollo, las cuestiones económicas y sociales, los asuntos humanitarios, el género y el estado de derecho. La Oficina realiza contribuciones a las redes y los programas temáticos entre organismos: el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM), el Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad, el Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios, el Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales, la red de las Naciones Unidas para la lucha contra la discriminación racial y la protección de las minorías, la Alianza de las Naciones Unidas con los Pueblos Indígenas, el Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre la Crisis Mundial de la Seguridad Alimentaria, el Grupo Mundial sobre Migración y el Equipo de Tareas Interinstitucional sobre la Reforma del Sector de la Seguridad. El ACNUDH se ocupa también de incorporar los derechos humanos en numerosas esferas temáticas, incluidas las de la discapacidad, las empresas, el agua, la vivienda y la tierra.

330. El ACNUDH preside el mecanismo de incorporación de los derechos humanos del GNUM. El ACNUDH también participa en mecanismos de coordinación de las Naciones Unidas, como el Grupo de Coordinación y Apoyo sobre el Estado de Derecho, el Equipo Especial sobre la Ejecución de la Lucha contra el Terrorismo y el Punto Focal Mundial para los Aspectos Policiales, Judiciales y Penitenciarios. El ACNUDH ha venido participando en la acción humanitaria por conducto del Comité Permanente entre Organismos y, sobre el terreno, por conducto del Grupo Temático Mundial sobre Protección.

331. El ACNUDH colabora con sus asociados para fortalecer la coherencia a nivel de todo el sistema sobre los derechos humanos y cuestiones de género mediante, entre otras cosas, la agenda para después de 2015, Beijing+20 y el proceso de examen de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo después de 2014. Como miembro de la Red Interinstitucional sobre la Mujer y la Igualdad entre los Géneros, el ACNUDH colabora estrechamente con otros organismos de las Naciones Unidas para garantizar que se incorporan a su labor las cuestiones de derechos humanos y de género.

332. El ACNUDH trabaja en estrecha colaboración con las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales mediante el despliegue de componentes de derechos humanos. En la actualidad las resoluciones en que el Consejo de Seguridad establece misiones de mantenimiento de la paz incluyen sistemáticamente un mandato de derechos humanos. El ACNUDH participa en la planificación, la dotación de personal y el apoyo a esas misiones. Los componentes de derechos humanos han pasado a ser una característica habitual de las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales. Además, se manifestó sumo agradecimiento a la contribución del ACNUDH a las misiones de mantenimiento de la paz, a través de la diligencia debida y las políticas de preselección del personal de las misiones, por constituir un ejemplo de exitosa cooperación entre el ACNUDH y el DOMP, el DAP y el DAAT.

333. El ACNUDH apoya un enfoque basado en derechos y la integración de los derechos humanos en el plano nacional por medio de asesores de derechos humanos desplegados cuando así se solicita en ayuda de las oficinas de los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países. El objetivo principal de la labor de los asesores de derechos humanos es asesorar a los coordinadores residentes y trabajar en estrecha

colaboración con los equipos de las Naciones Unidas en los países en relación con el fomento de la capacidad y la incorporación de los derechos humanos<sup>91</sup>.

334. En 2013 el Secretario General puso en marcha el Plan de Acción "Los Derechos Primero"<sup>92</sup> con el fin de reforzar la prevención y las actividades de respuesta para las situaciones en que las personas corriesen riesgos o fuesen objeto de graves violaciones del derecho internacional de los derechos humanos. Además, el Plan de Acción incorpora los derechos humanos en los procesos de las Naciones Unidas, incluso en los recientemente establecidos mecanismos de alerta temprana y de respuesta a situaciones de crisis. El ACNUDH tiene asignadas medidas específicas previstas en el Plan de Acción.

335. El Grupo de Trabajo "Los Derechos Primero" del ACNUDH elaboró una propuesta sobre las necesidades del ACNUDH para aplicar el Plan de Acción, que se presentará a los donantes interesados; en mayo de 2014 la Junta de Examen de los Programas y el Presupuesto recomendó la aprobación de la propuesta con fines de recaudación de fondos<sup>93</sup>.

336. El papel y la función del ACNUDH en el contexto de la incorporación de los derechos humanos y la promoción de un enfoque basado en derechos en todo el sistema de las Naciones Unidas han sido objeto de debates y decisiones en el examen funcional y en el retiro de 2014 del Equipo Directivo Superior.

337. Los entrevistados consideraron, en general, que eran efectivas y adecuadas la cooperación y la coordinación del ACNUDH con otras entidades del sistema de las Naciones Unidas, tanto en la sede, es decir, en la Secretaría (por ejemplo, el DAP, el DOMP, el Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los niños y los conflictos armados y la OCAH), como en el plano regional (los equipos de directores regionales, los mecanismos de coordinación regionales y el GNUD-América Latina y el Caribe) y en el plano nacional (los equipos de las Naciones Unidas en los países y las oficinas de los coordinadores residentes). Se espera que la iniciativa del Secretario General titulada "Los Derechos Humanos Primero" y el mecanismo del GNUD para la incorporación de los derechos humanos mejoren la cooperación y la coordinación y la incorporación de los derechos humanos en todo el sistema.

338. Sigue siendo un reto lograr un grado eficaz de cooperación, coordinación e intercambio de información entre el ACNUDH y otros departamentos y oficinas de la Secretaría. Tal vez sea útil refundir y consolidar de manera más efectiva toda la información sobre los derechos humanos recogida a través de diferentes actividades, mecanismos e instrumentos de derechos humanos en el ACNUDH (el examen periódico universal, los órganos creados en virtud de tratados y los procedimientos especiales, entre otros), así como la información recogida a través de otras entidades, como, por ejemplo, el DOMP y el Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los niños y los conflictos armados. Varios entrevistados observaron que había una duplicación y una

<sup>91</sup> "UNDG strategy for the deployment of human rights advisers", enero de 2012, pág. 4. Se desplegaron algunos asesores de derechos humanos en respuesta a situaciones específicas de derechos humanos (por ejemplo, situaciones posteriores a conflictos o desastres naturales y procesos de reconciliación) y algunos otros se encontraron con situaciones de crisis durante su despliegue y se les pidió que prestasen asesoramiento y apoyo a los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países, actuando como enlaces con la sede del ACNUDH y las oficinas regionales.

<sup>92</sup> El Plan de Acción "Los Derechos Primero" es el documento final del proceso dirigido por el Vicesecretario General con posterioridad a la publicación en noviembre de 2012 del informe del Panel de Examen Interno de las Actividades de las Naciones Unidas en Sri Lanka, constituido por el Secretario General.

<sup>93</sup> Actas de la reunión N° 3 de la Junta de Examen de los Programas y el Presupuesto, 8 de mayo de 2014. En el momento del examen, dos donantes habían manifestado interés en aportar fondos para poner en práctica las propuestas.

superposición considerables entre los mandatos de la Oficina y algunos otros, como los de los representantes especiales del Secretario General, el UNICEF, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres)

339. Conviene explicar con detalle la posible duplicación y superposición, algo bien conocido y muy probablemente apócrifo a lo que se refirieron algunos entrevistados. Esto guarda relación con el caso de una menor víctima de violación en una misión de mantenimiento de la paz. La presunta víctima es entrevistada en serie por entidades de la Secretaría —entre otras, el ACNUDH, el Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los niños y los conflictos armados, el Representante Especial del Secretario General sobre la violencia sexual en los conflictos, el Asesor Especial del Secretario General sobre la Prevención del Genocidio y ONU-Mujeres—, cada una con el fin de hacer valer su propio mandato y su *locus standi* y proyectar su activismo en los medios de comunicación y entre los activistas, sin tener debidamente en cuenta los sentimientos ni la condición de la presunta víctima.

340. Otro ejemplo de posible duplicación y superposición es la labor de las entidades de las Naciones Unidas en relación con los derechos del niño. De conformidad con las resoluciones respectivas, se establecen mecanismos en este ámbito a nivel de la sede para el ACNUDH, el UNICEF y otras entidades de las Naciones Unidas, como el UNFPA y el ACNUR, y hay dos Representantes Especiales del Secretario General que tienen asignados mandatos en relación con los derechos del niño, así como estructuras adicionales sobre el terreno. Ello pone de manifiesto las complicaciones y los problemas en relación con la cooperación y las sinergias; al mismo tiempo, funciona bien en términos generales la cooperación del OHCHR con el UNICEF y los dos Representantes Especiales.

341. El Inspector llega a la conclusión de que, si bien existen en general una cooperación adecuada y sinergias en lugar de duplicación, cabe seguir racionalizando y consolidando la labor, las actividades y los mandatos de las entidades de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos en esferas conexas. La iniciativa "Los Derechos Humanos Primero" ofrece una buena oportunidad para examinar los mandatos, las actividades y la labor de las distintas entidades con mandatos de derechos humanos con miras a racionalizar su labor y promover sinergias. Los resultados del examen deben ponerse en conocimiento de los Estados Miembros con objeto de que los tengan en cuenta.

342. La aplicación de la recomendación siguiente tiene por objeto racionalizar la labor relacionada con los derechos humanos y mejorar las sinergias dentro del sistema de las Naciones Unidas.

#### **Recomendación 6**

**En el contexto de la iniciativa "Los Derechos Humanos Primero", el Secretario General debe examinar, en consulta con la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación cuando proceda, los mandatos, las actividades y la labor de diferentes entidades con mandatos de derechos humanos con miras a racionalizar su labor, incorporar una perspectiva de derechos humanos en todo el sistema de las Naciones Unidas y mejorar las sinergias. Los resultados del examen deben presentarse, junto con las recomendaciones del propio Secretario General, a la Asamblea General para que las examine en su septuagésimo primer período de sesiones.**

## X. Supervisión

### A. Marco de supervisión

343. El ACNUDH, en su calidad de departamento de la Secretaría, está sujeto a los órganos de supervisión interna y externa de las Naciones Unidas —la OSSI, la Junta de Auditores y la DCI—, que constituyen un amplio marco de supervisión para la Secretaría. La Oficina sostiene que, por conducto del Comité Asesor de Auditoría Independiente y otros mecanismos, como las reuniones bianuales tripartitas entre las tres entidades de supervisión, existe un nivel de supervisión adecuado, efectivo y coordinado de la Oficina.

344. Para el seguimiento y la aplicación de las recomendaciones en materia de supervisión, todo el personal directivo superior del ACNUDH recibe informes de supervisión y contribuye a la presentación de informes de seguimiento sobre las recomendaciones. Además, periódicamente se distribuyen desde la Sede de las Naciones Unidas recopilaciones de las más importantes recomendaciones en materia de supervisión generadas en toda la Secretaría con el fin de ofrecer a los directivos de toda la Organización esa importante información para su utilización.

345. En su informe de 2002 sobre el examen de la gestión del ACNUDH, la OSSI recomendó que la dirección del ACNUDH examinase, priorizase y sistematizase todas las recomendaciones pendientes, se asignasen responsabilidades y plazos para la adopción de medidas y se estableciese un mecanismo para garantizar su aplicación (A/57/488, párr. 65).

346. Algunos de los entrevistados han manifestado preocupaciones similares. Como se ha indicado más arriba, en diferentes informes de supervisión interna y externa se han abordado diversas cuestiones y preocupaciones relacionadas con la gestión, algunas de las cuales, como la cuestión de la estructura institucional "adecuada", las presencias sobre el terreno, la coordinación, la cooperación y las comunicaciones entre todas las partes de la Oficina y las relaciones de asociación, siguen en el programa del examen funcional.

347. El ACNUDH ha señalado que se ha avanzado en el examen de las preocupaciones planteadas en el mencionado informe de la OSSI y que el ACNUDH, durante la realización del presente examen, no tiene pendientes recomendaciones cruciales y que solo tiene pendientes seis recomendaciones importantes con la OSSI.

348. En vista de la importancia de un seguimiento eficaz y sostenido por recomendación de los órganos de supervisión, el Inspector llega a la conclusión de que el **ACNUDH, sobre la base de los progresos logrados, debe continuar mejorando sus esfuerzos y garantizar el seguimiento constante de la aplicación de las recomendaciones en materia de supervisión.**

### B. Función de supervisión de los Estados Miembros

349. Tal como se explica detalladamente el capítulo II, se han señalado algunas cuestiones relacionadas con la supervisión del ACNUDH por los Estados Miembros.

350. Como se indicaba en el informe anterior de la DCI<sup>94</sup>:

"Corresponde a los Estados Miembros ejercer la supervisión en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y delegar en las secretarías de las organizaciones una

<sup>94</sup> JIU/REP/2006/2, párrs. 4 a 6.

parte de esta autoridad y otra parte a los órganos de supervisión externos. La supervisión forma parte integrante del sistema de gobernanza establecido por los Estados Miembros dentro del sistema de las Naciones Unidas para garantizarles que:

- Las actividades de las organizaciones se ajustan plenamente a los mandatos legislativos;
- Se rinde cuentas de la utilización de todos los fondos proporcionados a las organizaciones;
- Las actividades de las organizaciones se llevan a cabo de la manera más eficiente y eficaz;
- El personal y todos los demás funcionarios de las organizaciones se adhieren a las normas más elevadas de profesionalismo, integridad y ética.

Además, la Carta de las Naciones Unidas prevé la supervisión a nivel de todo el sistema —principalmente a cargo del Consejo Económico y Social y la Asamblea General— con el fin de evitar una superposición y duplicación de programas y el inherente derroche de recursos.

Los Estados Miembros tienen que conciliar su necesidad de obtener garantías con los costos de proporcionar tales garantías. Cuanto más elevado sea el nivel de las garantías mayor será el costo. En general se considera que el objetivo de las funciones de supervisión es aportar un grado razonable de garantías y que lo que es razonable se define con referencia a una evaluación del riesgo realizada con respecto a cada organización. De esta forma los Estados Miembros pueden determinar el nivel de garantías que desean obtener gracias a las actividades de los órganos de supervisión, que a su vez les permitirían desempeñar sus responsabilidades de supervisión. Los Estados Miembros deben ser conscientes de la necesidad de mantener un equilibrio adecuado entre los mecanismos de supervisión externos e internos a fin de cumplir con sus propias funciones de supervisión eficazmente".

**351. El Inspector, que está de acuerdo con las mencionadas afirmaciones y las reitera, desea referirse a las cuestiones planteadas y las sugerencias y las recomendaciones formuladas en relación con el papel de supervisión de los Estados Miembros respecto del ACNUDH, como se indica en los capítulos pertinentes.**

## **XI. Otras cuestiones**

### **A. Tecnología de la información y las comunicaciones**

352. El ACNUDH se rige por estrategias y políticas centralizadas de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones concernientes a la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), que se concentran en gran medida en la seguridad de la tecnología de la información y la continuidad de las operaciones. La función y los servicios de la TIC del ACNUDH se basan en la estrategia de este al respecto, cuya última actualización es de septiembre de 2011. El ACNUDH tiene un Comité de TIC<sup>95</sup>, que hace suyas las políticas y directrices sobre cuestiones relacionadas con la TIC. La Sección de Gestión y Tecnología de la Información presta servicios de TIC y gestiona los sistemas de TIC para la Oficina. Algunas presencias sobre el terreno tienen una función separada en materia de TIC. Los asociados externos, como el PNUD, proporcionan tecnología de la información y apoyo administrativo a muchas de las presencias sobre el terreno del ACNUDH. La función de la Sección de Gestión y Tecnología de la Información también incluye actividades relacionadas con la gestión de los riesgos de la tecnología de la información, incluida la seguridad de dicha tecnología.

353. Los funcionarios indicaron que estaban en general satisfechos con los servicios y sistemas de TIC. Algunos sugirieron que el ACNUDH podría reforzar algunos sistemas y operaciones de la TIC. Se propuso que se estableciera un sistema eficaz de redacción, autorización, encaminamiento y archivo de los documentos oficiales, lo que contribuiría a agilizar la autorización de los memorandos de la Oficina. Algunos procesos administrativos, tales como los de las solicitudes de licencias/de viaje y los registros de capacitación podrían llevarse a cabo por vía electrónica.

354. Varios funcionarios manifestaron que no se habían asignado recursos suficientes a las cuestiones relacionadas con la tecnología de la información y que los sistemas de TIC y el equipo informático eran obsoletos, lo que dificultaba trabajar de manera eficaz. La Sección de Gestión y Tecnología de la Información debería orientarse más hacia los clientes para apoyar al personal de la sede y las oficinas exteriores. La Oficina no utiliza las últimas tecnologías para mejorar las bases de datos y de esa manera facilitar la realización de actividades de investigación, supervisión y determinación de los hechos. A pesar de que la competencia básica del ACNUDH se basa en la reunión de información sobre el terreno, se consideró que los sistemas de gestión eran endebles: no se mantenían bases de datos genéricas sobre los derechos humanos en todas las presencias sobre el terreno; cada división, subdivisión o sección establecía sistemas de manera independiente; era limitado el intercambio de información entre las divisiones; no existía un sistema centralizado de búsqueda de información de países concretos; y no había ningún sistema que permitiese el suministro centralizado de toda la información sobre la situación de los derechos humanos de un determinado país.

355. Se observó que el ACNUDH, organización que se basaba en la promoción de las cuestiones de derechos humanos, debía tener una política de comunicación eficaz, así como sistemas e instrumentos eficaces de TIC, incluido un sitio web funcional y de fácil utilización. Algunos interesados entrevistados señalaron que el sitio web estaba desfasado y no era de fácil uso y la información no era fácilmente accesible.

<sup>95</sup> De conformidad con el requisito de que cada departamento de la Secretaría ha de tener su propio comité de TIC (ST/SGB/2003/17).

356. Habida cuenta de las observaciones formuladas por funcionarios e interesados, y también en consonancia con las anteriores recomendaciones de la DCI, el Inspector llega a la conclusión de que el Alto Comisionado debe actualizar, a más tardar a finales de 2016, la estrategia de la Oficina en materia de TIC, lo cual no se ha hecho desde septiembre de 2011. Deben determinarse las principales prioridades y necesidades en materia de TIC junto con las posibles necesidades de recursos adicionales.

## **B. Intercambio de información y gestión de los conocimientos**

357. A raíz de la evaluación de las necesidades de toda la Oficina, realizada en 2009, se prepararon una estrategia y un plan de trabajo detallado sobre la gestión de los conocimientos, que posteriormente fueron hechos suyos por el Equipo Directivo Superior y la Junta de Examen de los Programas y el Presupuesto en 2010 con miras a su puesta en práctica en el bienio 2010-2011. En espera de que se señalara un volumen suficiente de fondos, se llevaron a cabo algunas tareas iniciales. La auditoría realizada por la OSSI en 2012 acerca de las medidas adoptadas por el ACNUDH para establecer metodologías y medios de formación sobre actividades derechos humanos puso de manifiesto la necesidad de asignar recursos concretos para garantizar los sistemas de intercambio de conocimientos y para aplicar la estrategia acordada.

358. En la práctica, el intercambio de información se lleva a cabo de diversas maneras. El sistema de supervisión del desempeño ha pasado a ser de hecho un mecanismo de gestión de los conocimientos, ya que contiene todos los documentos relacionados con la planificación, la supervisión y el suministro de información. La intranet es otra plataforma para el intercambio de información y conocimientos a nivel interno. Otras actividades relacionadas con la gestión de los conocimientos son las reuniones semanales de las presencias sobre el terreno con sus respectivas oficinas y un contacto permanente con los funcionarios de su sección, las consultas anuales de los jefes de las presencias sobre el terreno y las actividades encaminadas a extraer consecuencias, organizadas por el Servicio de Políticas, Planificación, Supervisión y Evaluación sobre la base de aportaciones de otras partes de la Oficina que se recopilan y se ponen a disposición del personal en la intranet.

359. A pesar de los progresos alcanzados, todavía hay deficiencias. Los entrevistados indicaron que constituía un reto reunir toda la información recopilada en el contexto del examen periódico universal, los procedimientos especiales, el Consejo de Derechos Humanos, el sistema de órganos de tratados y la División de Investigación y del Derecho al Desarrollo. Aunque toda la información está disponible en diferentes lugares, se echa en falta un panorama general; la información sobre la situación de los derechos humanos en un Estado no está disponible de una manera consolidada y utilizable en tiempo real, ya que únicamente puede consultarse, en función de las circunstancias, cuando se necesita para sesiones informativas del Secretario General y el Alto Comisionado o antes de visitas o reuniones de alto nivel. Otro problema es el acceso a la Intranet para el personal que trabaja en las presencias sobre el terreno.

360. Habida cuenta de los problemas existentes y la importancia de disponer de procedimientos eficaces relacionados con la gestión y los sistemas de conocimientos, el Inspector recomienda que el Alto Comisionado establezca, a más tardar a finales de 2016, una amplia estrategia y un plan de acción para el intercambio de información y la gestión de conocimientos, en particular por conducto de las diversas medidas previstas en el Plan de Gestión del ACNUDH para 2014-2017, teniendo en cuenta las recomendaciones formuladas por diferentes órganos de supervisión, entre ellos la DCI, y que informe periódicamente a los órganos rectores sobre su aplicación.



**C. Prestación de servicios de apoyo por la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina Ejecutiva de la Oficina de Asuntos Jurídicos y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**

361. El ACNUDH tiene concertados acuerdos contractuales con diferentes entidades para la prestación de servicios de apoyo administrativo, a saber, con la ONUG para la sede de Ginebra, con la Oficina Ejecutiva de la Oficina de Asuntos Jurídicos para la Oficina de Nueva York y con el PNUD y el GNUD/Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo para las presencias sobre el terreno (en relación con el memorando de entendimiento global entre la Secretaría y el PNUD para la prestación de servicios de apoyo administrativo)<sup>96</sup>. Algunas presencias sobre el terreno han concertado acuerdos con sus respectivos asociados, como la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico en el caso de las oficinas de Bangkok. Los componentes de derechos humanos de las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales son parte integrante del DOMP, el DAP y el DAAT.

362. La ONUG presta servicios al ACNUDH en Ginebra en calidad de órgano de administración local de la Secretaría, al igual que el Departamento de Gestión presta apoyo a otros departamentos en Nueva York. Esta es una función básica de la ONUG con cargo al presupuesto ordinario y se organiza en consecuencia. El ACNUDH tiene concertado un acuerdo local con la ONUG de prestación de servicios similares para el componente extrapresupuestario. El ACNUDH reembolsa anualmente a la ONUG por concepto de los servicios "extrapresupuestarios" que le presta. Se aplican disposiciones similares a las presencias del ACNUDH en las comisiones regionales.

363. El ACNUDH indicó que, en general, estaba satisfecho con las medidas y los servicios administrativos prestados por sus respectivos socios. Esto también se pone de manifiesto en los resultados de la encuesta realizada entre el personal. Más de la mitad de los encuestados estaba satisfecha con la calidad de los servicios de apoyo operacional y administrativo prestados.

364. El personal sobre el terreno señaló que la prestación de servicios era lenta en ocasiones y que los honorarios, incluidos los honorarios y costos de las transacciones, eran bastante elevados en los casos de servicios de bajo cuantía, lo que daba lugar a que los procesos fuesen costosos y engorrosos; hay margen para mejorar la eficacia de estos procesos.

365. Los proveedores de servicios aplican diferentes normas, políticas y procesos administrativos, así como diferentes códigos de contabilidad y sistemas financieros. El PNUD tiene sus normas financieras y administrativas y códigos presupuestarios y utiliza un particular sistema de planificación de los recursos institucionales (Atlas). En algunas oficinas en los países se utiliza el sistema MAYA, en tanto que en la sede del ACNUDH se usa el sistema de la Secretaría (IMIS). A veces esto plantea problemas para la administración y la gestión y la supervisión financieras en las presencias sobre el terreno. Sería útil simplificar lo máximo posible los procesos sobre el terreno y armonizar los sistemas y procedimientos. Cuando se implante Umoja en el ACNUDH, debe tenerse presente el hecho de que las oficinas en los países y otras presencias sobre el terreno

<sup>96</sup> Ese acuerdo prevé el reembolso de conformidad con las listas universales de precios para las oficinas exteriores del PNUD. En algunos casos se han firmado acuerdos separados para la prestación de otros servicios (como los de apoyo a la tecnología de la información) que quedan fuera de las disposiciones de las listas universales de precios.

cuentan con el apoyo del PNUD, tienen personal del PNUD y utilizan códigos contables, sistemas y normas de adquisición del PNUD.

**366. El Inspector llega a la conclusión de que, a más tardar a finales de 2016, el ACNUDH debe actualizar su manual de actividades sobre el terreno y los procedimientos operativos estándar conexos para abordar las cuestiones mencionadas anteriormente.**

367. En el ACNUDH las adquisiciones se basan en la delegación de autoridad en el caso de las adquisiciones de baja cuantía, el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada y el Manual de Adquisiciones de la Secretaría. Las directrices del ACNUDH en materia de adquisiciones, de 2011, recogieron el calendario actualizado de la Sección de Compras y Transportes de la ONUG y las modificaciones en las sumas autorizadas para las adquisiciones de baja cuantía, que pasaron de 2.500 dólares a 4.000 dólares. El ACNUDH no tiene delegación de facultades en materia de adquisiciones a nivel local; esas adquisiciones están a cargo de los proveedores locales de servicios, como el PNUD, o las comisiones regionales, según proceda.

368. Los funcionarios parecen satisfechos con los servicios de adquisiciones prestados. Se señaló que sería útil un mayor grado de flexibilidad en las sumas autorizadas para las adquisiciones de baja cuantía (4.000 dólares).

#### **D. La administración de justicia, la Oficina de Ética y la Oficina del Ombudsman**

369. La administración de justicia interna de la Secretaría se aplica al ACNUDH, que está sujeto a la Oficina de Ética de la Secretaría y las funciones y los servicios del Ombudsman. Del mismo modo, la política de la Secretaría sobre la protección de los denunciantes se aplica al ACNUDH.

370. Los entrevistados indicaron que la Oficina del Ombudsman había sido un gran apoyo para el personal y la administración del ACNUDH y había contribuido a resolver varios problemas. La colaboración del ACNUDH con la Oficina de Ética se ha producido principalmente en relación con la capacitación impartida en cuestiones de ética y a la participación en el programa de declaración de la situación financiera de las Naciones Unidas.

371. Durante el examen no se señalaron en el ACNUDH problemas concretos en cuanto al funcionamiento de la administración de justicia, la Oficina del Ombudsman ni la Oficina de Ética. El Inspector desea reiterar la importancia de una efectiva función ética y la política sobre conflicto de intereses, que "contribuye significativamente a perfeccionar una cultura institucional de ética e integridad y a promover la confianza pública en las Naciones Unidas. Apoya la rendición de cuentas y promueve el respeto, la ordenación, la transparencia y la integridad en el lugar de trabajo"<sup>97</sup>.

---

<sup>97</sup> A/68/348, párr. 78

## XII. Observaciones finales

372. La toma de posesión del nuevo Alto Comisionado ofrece la oportunidad de que este, junto con los Estados Miembros y la Oficina, reflexione de manera colectiva sobre los problemas que enfrenta la Oficina a largo plazo.

373. Merecen especial atención el modelo actual de las presencias sobre el terreno del ACNUDH y su funcionamiento, que tiene repercusiones a largo plazo, particularmente en relación con la sostenibilidad, la credibilidad y la previsibilidad.

374. Sería legítimo considerar si el actual modelo operativo de las presencias sobre el terreno resulta óptimo para cumplir el mandato de "todos los derechos humanos para todos" o si debería contemplarse otro modelo operativo. El sistema actual parece privilegiar a los Estados Miembros en los que hay presencias sobre el terreno y desfavorecer a aquellos en los que no las hay. El fortalecimiento de la capacidad regional y la creación de centros regionales pueden servir en parte para remediar la situación. De igual importancia es la creación o el fortalecimiento de la capacidad en la sede y los centros regionales a los efectos de la supervisión global de la situación de los derechos humanos en los distintos países. El objetivo primordial debe ser el fortalecimiento de la capacidad nacional en todos los Estados Miembros.

375. La sostenibilidad financiera del ACNUDH es motivo de grave preocupación, caracterizada por la falta de recursos suficientes del presupuesto ordinario y la dependencia excesiva de las contribuciones voluntarias. A pesar de la duplicación de recursos del presupuesto ordinario en respuesta al llamamiento formulado en la Cumbre de 2005 para fortalecer los mecanismos de derechos humanos, el presupuesto no ha corrido parejo con el crecimiento y la creciente complejidad de los nuevos mandatos encomendados al ACNUDH. El avance hacia una financiación sostenible, que es clave, se puede lograr a través de constantes esfuerzos para establecer prioridades entre las actividades, ampliar la base de donantes y, sobre todo, garantizar una distribución más equilibrada de los recursos del presupuesto ordinario.

376. Han aumentado las exigencias que se plantean al ACNUDH en relación con actividades encomendadas por el Consejo de Derechos Humanos y otros órganos legislativos y con nuevas iniciativas, como la de "Los Derechos Humanos Primero", la incorporación de los derechos humanos en todo el sistema y el probable hincapié en los derechos humanos en la agenda para el desarrollo después de 2015. Hay razones de peso para incrementar considerablemente los recursos del presupuesto ordinario correspondientes al ACNUDH; a su vez, esto justificaría un mayor grado de rendición de cuentas y de supervisión. Un objetivo deseable sería duplicar los recursos del presupuesto ordinario durante los próximos cinco años, a saber, hasta 2020. Al mismo tiempo, esas medidas deben ir acompañadas de una utilización más eficaz de los recursos y de una mayor prioridad a su asignación; una racionalización de las estructuras y los procesos institucionales; un sólido proceso de supervisión y presentación de informes; y una supervisión más eficaz, tanto en el plano interno como por los Estados Miembros.

377. El nuevo Alto Comisionado ha promovido la integración de un fuerte componente de derechos humanos en la elaboración de la agenda para el desarrollo después de 2015 y la formulación de los objetivos de desarrollo sostenible. Si los Estados Miembros atienden a ese llamamiento, la Oficina tendrá una función más importante que desempeñar; sería inconmensurable la consiguiente tarea de lograr que la Oficina "se adapte al objetivo". Es probable que, como resultado, aumenten las posibilidades de movilización de recursos. Al mismo tiempo, la Oficina tendrá que pasar a ser más operacional; tendrá que delimitar más

oportunidades para la movilización de recursos, desarrollar el conjunto necesario de capacidades e impartir la formación requerida en la sede y las presencias sobre el terreno.

378. No hay necesidad de persistir en la polarización de opiniones acerca de la Oficina; con la buena voluntad de todas las partes, debería ser posible colaborar de manera conjunta y forjar una visión común. Se deberían tratar de utilizar las "lecciones aprendidas" del proceso de reforma de los órganos de los tratados para reproducir el proceso en lo concerniente a la aplicación de la labor del Consejo de Derechos Humanos y la racionalización de las actividades encomendadas. Una visión del ACNUDH plenamente compartida por todos los Estados Miembros fomentaría no solo la identificación colectiva con la Oficina, sino también un entorno propicio para una promoción y protección más vigorosas de todos los derechos humanos para todos a nivel universal.

## Anexo I

### Seguimiento de anteriores recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección relacionadas con la distribución geográfica equitativa del personal

#### Seguimiento de anteriores recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección relacionadas con la distribución geográfica equitativa del personal

##### 1) JIU/REP/2003/6 – Recomendación 7

La Oficina debería recopilar anualmente una lista de los países no representados o escasamente representados en el ACNUDH, que la Secretaría debería tomar en consideración al organizar concursos especializados en el ámbito de los derechos humanos.

*Seguimiento incluido en el documento JIU/REP/2006/3*

"Los Inspectores consideran que esa recomendación se encuentra ya en proceso de ser aplicada. Se sugiere que la lista de países no representados o insuficientemente representados en la Oficina se actualice anualmente y se presente a la OGRH para que sea tomada en cuenta cuando se programen futuros concursos nacionales y para que sea utilizada durante el seguimiento de los progresos logrados."

En el informe también se señalaba que los concursos nacionales no habían contribuido a resolver el problema del desequilibrio geográfico.

*Seguimiento incluido en el documento JIU/REP/2009/2*

"El Inspector ha sido informado por la secretaría del ACNUDH de que, como consecuencia de la recomendación formulada por la DCI, la Oficina recopila una lista de los países que no están representados o lo están insuficientemente y tiene en cuenta esa lista al proceder a la contratación en el marco de los procesos de los concursos nacionales<sup>a</sup>.

Si bien la contratación basada en concursos nacionales tal vez no contribuyera a mejorar la situación en 2006, el Inspector observa con satisfacción que un concurso nacional en la esfera de los derechos humanos se celebró en febrero de 2008 y que la OGRH invitó a participar en el concurso a los países de las regiones que se consideraba que debían mejorar su representación en el ACNUDH. De los 49 Estados Miembros invitados a participar, 41 respondieron enviando solicitudes y 236 candidatos tomaron el examen. El efecto real de ese proceso de distribución geográfica únicamente puede determinarse después de que la OGRH publique la lista de los candidatos aprobados en 2009."

#### Evaluación

El Inspector observa los esfuerzos realizados por el ACNUDH para contratar candidatos de países no representados e insuficientemente representados a través de concursos nacionales (en la actualidad, el programa para jóvenes profesionales) y a través del mecanismo previsto la resolución 61/159 de la Asamblea General. De conformidad con la resolución 61/159, el ACNUDH ha establecido a un mecanismo provisional por el cual la contratación de personal de la categoría P-2 no se limita a los candidatos que han aprobado los concursos nacionales. El concurso nacional de 2010, que incluía el grupo ocupacional

<sup>a</sup> Véanse también para más detalles las respuestas de la administración al respecto (A/61/115/Add.1, A/62/845/Add.1 y A/64/94/Add.1).

de derechos humanos, aportó candidatos de Estados Miembros no representados e insuficientemente representados. El ACNUDH pidió a la OGRH que realizase otra serie de exámenes para el programa para jóvenes profesionales en la esfera de los derechos humanos en 2014. La presentación de informes anuales sobre la composición del personal del ACNUDH de conformidad con las peticiones del Consejo de Derechos Humanos y el sistema HR Insight de la Secretaría también sirve de apoyo para la aplicación de esta recomendación. Con el complemento de otras medidas adoptadas y los esfuerzos desplegados para mejorar la distribución geográfica equitativa, ello ha dado lugar a cierta mejora de la situación. Sin embargo, también es evidente que es necesario adoptar más medidas. Se hace una remisión al capítulo VI del informe (JIU/REP/2014/7) y sus recomendaciones pertinentes.

## **2) JIU/REP/2003/6 – Recomendación 8**

El desequilibrio en la distribución geográfica del personal de la Oficina es un problema que solo puede solucionarse con decididas medidas de gestión. Por consiguiente, el Alto Comisionado debería preparar un plan de acción destinado a reducir el actual desequilibrio e indicar los objetivos concretos y los plazos que hay que cumplir.

*Seguimiento incluido en el documento JIU/REP/2006/3*

"Los Inspectores consideran que esa recomendación está siendo llevada a cabo. Se ha establecido ya el plan de acción, como se pone de manifiesto en el documento E/CN.4/2006/103. Sus resultados solo podrán evaluarse en los próximos años. Los Inspectores desearían poner de relieve que el aumento previsto de los recursos que se asignarán a la Oficina en un futuro próximo representa una oportunidad importante, que no debe desaprovecharse, de enfrentarse al desequilibrio real de la distribución geográfica del personal.

Los Inspectores creen que aún se puede hacer mucho; la Oficina debe adoptar un criterio más proactivo de individualización y contratación de candidatos de los países que no están representados o están insuficientemente representados en la Oficina. Los Inspectores instan a la Alta Comisionada a que asegure que se adopten medidas sin más demora. A ese respecto, una medida que podría considerarse es la utilización de las oficinas de los coordinadores residentes de las Naciones Unidas, así como de las oficinas locales de las Naciones Unidas y de otros organismos que trabajan en ámbitos conexos, para dar publicidad a las vacantes existentes, además del establecimiento lo más amplio posible de listas de candidatos por países, en los casos en que esto sea viable. El Consejo de Derechos Humanos debe pedir a la Oficina que adopte todas las medidas necesarias para resolver la cuestión del desequilibrio de la distribución geográfica del personal, inclusive la fijación de metas anuales de mejora y la presentación anual de informes. El Consejo de Derechos Humanos también debe examinar y evaluar sistemáticamente esta cuestión cada dos años."

El establecimiento de metas de contratación se sugirió también en el documento JIU/REP/2007/8, como se indica a continuación.

## **JIU/REP/2007/8 – Recomendación 8**

La Asamblea General debería fijar un nivel máximo temporal para la contratación en el ACNUDH de nuevo personal del Cuadro Orgánico (de las categorías P-1 a P-5) procedente de las regiones excesivamente representadas, hasta que se llegue al equilibrio geográfico.

*Seguimiento incluido en el documento JIU/REP/2009/2*

"El Inspector toma nota con satisfacción de que el ACNUDH<sup>b</sup>, juntamente con la OGRH, ha manifestado que ha adoptado medidas para corregir el desequilibrio en la representación geográfica. El informe del Secretario General contiene información sobre las medidas adoptadas en el ACNUDH para mejorar la distribución geográfica del personal de esa Oficina, tal como pidió la Asamblea General en su resolución 62/236.

Además, el Inspector observa que, si bien las iniciativas de gestión del ACNUDH para reducir el desequilibrio no incluyen metas ni plazos concretos, es consciente sin embargo de que se están adoptando medidas para abordar la situación a pesar de la aplicación de la recomendación 8 del informe de 2007 de la DCI.

Aunque reconoce los progresos que se están realizando con miras a la aplicación de las recomendaciones de la DCI, el Inspector considera que la aplicación se debería seguir supervisando anualmente."

**Evaluación**

El Inspector está de acuerdo con las observaciones formuladas en el documento JIU/REP/2009/2. Opina que el ACNUDH debe actualizar su plan de acción para mejorar el equilibrio de la distribución geográfica del personal y que su aplicación debe ser objeto de una estrecha supervisión. Se hace una remisión al capítulo VI del informe (JIU/REP/2014/7) y sus recomendaciones pertinentes.

<sup>b</sup> Véanse también para más detalles las respuestas de la administración al respecto (A/61/115/Add.1, A/62/845/Add.1 y A/64/94/Add.1).

## Anexo II

### Próximas medidas que han de adoptarse para la plena aplicación de la gestión basada en los resultados

**En relación con la planificación, el próximo ciclo del ACNUDH se concentrará en lo siguiente:**

- Establecer los módulos de examen en el sistema de supervisión del desempeño para garantizar la coherencia de los planes a través de todo el ciclo de programación cuatrienal;
- Velar por que los planes de trabajo anuales (los documentos y el proceso) pasen a ser instrumentos de gestión a nivel de toda la Oficina; revisar los planes existentes en lo que se refiere a los progresos realizados hacia la obtención de resultados, reasignar los recursos en consecuencia y mejorar la coordinación interna;
- Elaborar un manual sobre la base de toda la experiencia adquirida y las lecciones aprendidas en el último bienio;
- Aumentar la capacidad de la Oficina de pronosticar y estudiar el contexto externo para mejorar la adopción de decisiones de gestión.

**En relación con la supervisión, el próximo ciclo del ACNUDH se concentrará en lo siguiente:**

- Mejorar los marcos de rendición de cuentas para todas las entidades del ACNUDH sobre el terreno o en la sede, recurriendo, por ejemplo, a la delimitación de metas a nivel de los productos respecto de las entidades de la sede;
- Velar por que la información reunida a través de la supervisión basada en los resultados se utilice para la adopción de decisiones alto nivel y, en particular, para la asignación de recursos (personal y actividad);
- Mejorar la capacidad del personal directivo sobre el terreno y en la sede a los efectos del análisis periódico de la información obtenida mediante la supervisión con objeto de tomar medidas de inmediato cuando sea necesario;
- Ampliar el aprendizaje entre entidades mediante la determinación y difusión de las enseñanzas extraídas.

**En la esfera de la evaluación, los principales retos son los indicados en el plan de evaluación para 2014-2017 y, en particular:**

- Lograr que las evaluaciones previstas se celebren conforme a lo previsto, con plazos razonables y con recursos asignados;
- Lograr que las evaluaciones sean de la máxima calidad y estén dirigidas por consultores bien informados e independientes o, en la medida de lo posible, por personal del ACNUDH encargado de las evaluaciones;
- Lograr que el personal directivo superior apoye de manera efectiva el diseño y la realización de la evaluación y utilice eficazmente sus resultados, en particular mediante una mayor comprensión de las normas de evaluación y su valor;



- Lograr que, mediante el aumento de los conocimientos, haya una mayor demanda entre los funcionarios para la realización de evaluaciones.

**Se seguirá desarrollando el sistema de evaluación del desempeño, haciendo hincapié en las esferas de:**

- La supervisión y presentación de informes en relación con la sede;
- La preparación de informes a fin de velar por que los informes y análisis ordinarios resulten fácilmente accesibles para los usuarios; los usuarios tengan la posibilidad de adaptarlos a sus necesidades (por ejemplo, por prioridad temática, región e indicador); y los datos que se utilicen para la evaluación puedan ser fácilmente obtenidos y compartidos;
- La adaptación de los módulos de supervisión a los cambios resultantes de la aplicación de nuevos procedimientos para el ciclo de planificación para 2014-2017;
- La gestión de los conocimientos por conducto del sistema (por ejemplo, la disponibilidad de la documentación resultante de la determinación de buenas/mejores prácticas y la vinculación de las lecciones extraídas a prioridades temáticas concretas o productos de gestión globales);
- La fácil utilización de todos los módulos, incluida la posibilidad de utilizar el sistema más fácilmente en las zonas con conexiones de Internet más lentas (por ejemplo, las funciones de carga fuera de línea).

*Fuente:* Respuestas al cuestionario de la DCI.

## Anexo III

## Presencias sobre el terreno de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos

<i>Presencias sobre el terreno/asesores de derechos humanos del ACNUDH, septiembre de 2014 (68 en total)</i>		
<i>Regiones</i>	<i>Existentes</i>	<i>Previstos para 2015</i>
África (26)	<p><b>Oficinas en países (3)</b></p> <p>Uganda (2005), Togo (2006), Guinea (2009)</p> <p><b>Componentes de recursos humanos en misiones de paz (10)</b></p> <p>Sudán (UNAMID 2008), Sudán del Sur (UNMISS, 2011), Burundi (ACNUDH 1995, BNUB 2004, integrada en 2006), República Democrática del Congo (UNJHRO-MONUC 1999, MONUSCO 2010), Côte d'Ivoire (ONUCI 2004), Liberia (UNMIL 2003), República Centroafricana (BINUCA 2000, MINUSCA 2014), Guinea-Bissau (UNIOGBIS 1999), Somalia (UNSOM 2013), Malí (MINUSMA 2013)</p> <p><b>Oficinas/centros regionales (4)</b></p> <p>África Oriental (Addis Abeba 2002), África Meridional (Pretoria 1998), Centro Subregional para los Derechos Humanos y la Democracia en África Central* (Yaundé 2001), África Occidental (Dakar 2008)</p> <p><b>Asesores de derechos humanos en equipos de las Naciones Unidas en países (9)</b></p> <p>Chad (2011), Kenya (2008), Madagascar (2011), Rwanda (2007), Sierra Leona** (2014), República Unida de Tanzania** (2014), Zambia** (2014), Malawi** (2014), Nigeria** (2014)</p>	Oficina en el país, Burundi
Asia y el Pacífico (11)	<p><b>Oficinas en países (1)</b></p> <p>Camboya (1993)</p> <p><b>Componentes de derechos humanos en misiones de paz (1)</b></p> <p>Afganistán (UNAMA 2002)</p> <p><b>Oficinas regionales (2)</b></p> <p>Asia Sudoriental (Bangkok 2002 y asesor de derechos en el GNUD (Asia y el Pacífico)** 2014)</p> <p>Pacífico (Suva 2005)</p> <p><b>Asesores de derechos humanos en equipos de las Naciones Unidas en países (7)</b></p> <p>Sri Lanka (2004), Papua Nueva Guinea (2008), Maldivas** (2012), Timor-Leste** (2013), Bangladesh** (2014), GNUD (Asia y el Pacífico), Bangkok** (2014), Filipinas** (2014)</p>	Oficina en el país, Myanmar

<i>Presencias sobre el terreno/asadores de derechos humanos del ACNUDH, septiembre de 2014 (68 en total)</i>		
<i>Regiones</i>	<i>Existentes</i>	<i>Previstos para 2015</i>
Oriente Medio África Septentrional África(8)	<b>Oficinas independientes/en países (4)</b> Palestina (Gaza 1996 y Ramallah 2000 ), Mauritania (2009), Túnez (2011), Yemen (2012) <b>Componentes de derechos humanos en misiones de paz (2)</b> Iraq (UNAMI 2003), Libia (UNSMIL 2011) <b>Oficinas/centros regionales (2)</b> Oriente Medio y África Septentrional (Beirut 2002), Centro de las Naciones Unidas de Capacitación y Documentación sobre Derechos Humanos para Asia Sudoccidental y la Región Árabe* (Doha 2009)	Oficina regional, África Septentrional (El Cairo),  Oficina en el país, Ucrania
Europa Asia Central Asia (10)	<b>Oficina independiente (1)</b> Kosovo (Serbia 1998) <b>Oficinas regionales (2)</b> Asia central (Bishkek 2006), Europa (Bruselas 2009) <b>Asesores de derechos humanos en equipos de las Naciones Unidas en países (7)</b> Cáucaso meridional (Tbilisi 2006), Federación de Rusia (personal nacional 2005/ asesor de derechos humanos 2008), ex República de Yugoslavia de Macedonia (asesor nacional de derechos humanos 2007 ), República de Moldova (2008), Serbia (asesor nacional de derechos humanos 2007 ), Tayikistán (2010), Ucrania(2011)	
América (13)	<b>Oficinas en países (4)</b> Colombia (1997), México (2002), Guatemala (2005), Estado Plurinacional de Bolivia (2007) <b>Componentes derechos humanos en misiones de paz (1)</b> Haití (MINUSTAH 2004) <b>Oficinas regionales (2)</b> Centroamérica (Panamá 2007), América del Sur (Santiago 2009) <b>Asesores de derechos humanos en equipos de las Naciones Unidas en países (6)</b> Ecuador (2007), Honduras (2010), Paraguay (2010), Jamaica** (2014), República Dominicana** (2014), GNUD/América Latina y el Caribe), Panamá**(2014)	Oficina en el país, Honduras

\* Establecido por resolución de la Asamblea General.

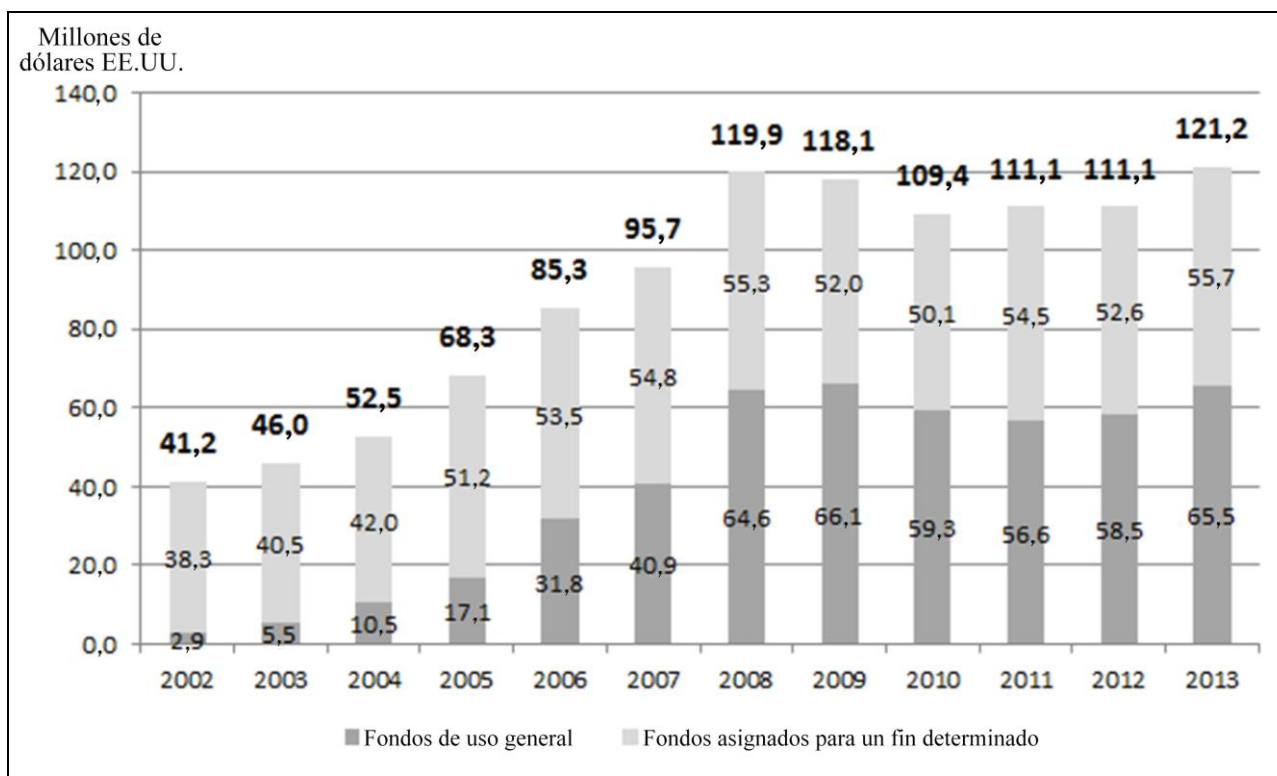
\*\* Despliegue de asesores de derechos humanos por conducto del mecanismo de incorporación de los derechos humanos del GNUD.

<i>Presencias sobre el terreno y asesores de derechos humanos</i>	
Oficinas en países/oficinas independientes	13
Componentes de derechos humanos en misiones de mantenimiento de la paz	14
Oficinas/centros regionales	12
Asesores de derechos humanos en equipos de las Naciones Unidas en países/centros regionales del GNUD	29
<b>Total</b>	<b>68</b>

*Fuente:* Intranet del ACNUDH ([https://intranet.ohchr.org/Offices/FieldPresences/ListofFieldPresencesDocuments/OHCHR\\_field\\_presences\\_table\\_Augustpercent202014.Doc](https://intranet.ohchr.org/Offices/FieldPresences/ListofFieldPresencesDocuments/OHCHR_field_presences_table_Augustpercent202014.Doc)).

## Anexo IV

### Fondos asignados para un fin determinado y fondos de uso general, 2002-2013



Fuente: OHCHR Report 2010, pág.134.

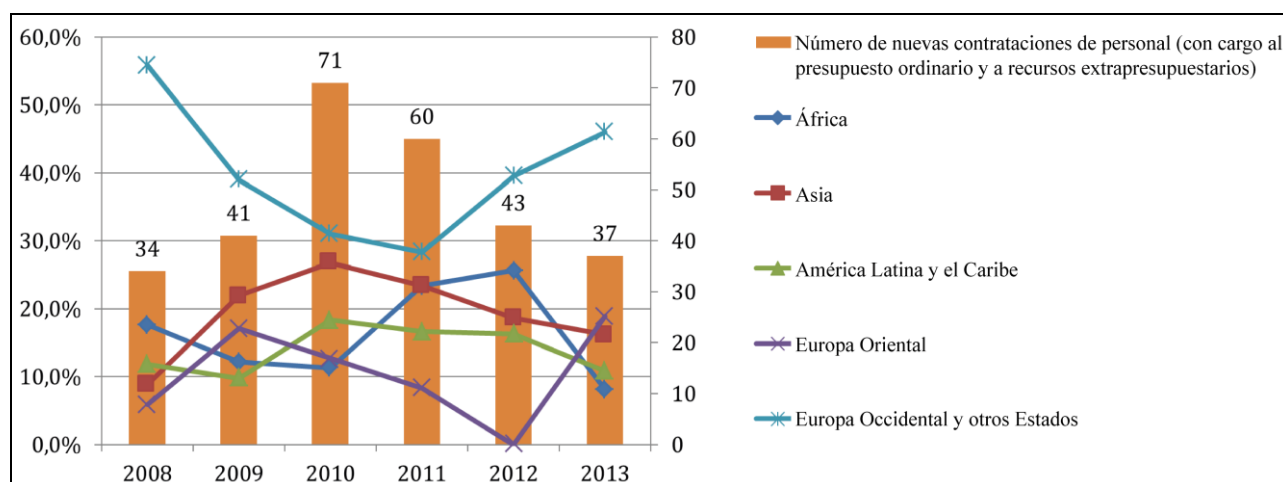
Tendencias de financiación del ACNUDH (<http://www.ohchr.org/EN/ABOUTUS/Pages/Figures.aspx>).

## Anexo V

### Cuadros/gráficos sobre la composición del personal de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos

Gráfico

**Dotación de personal de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos: distribución geográfica de las nuevas contrataciones, Cuadro Orgánico y categorías superiores**



Fuente: Respuestas al cuestionario de la DCI.

Cuadro

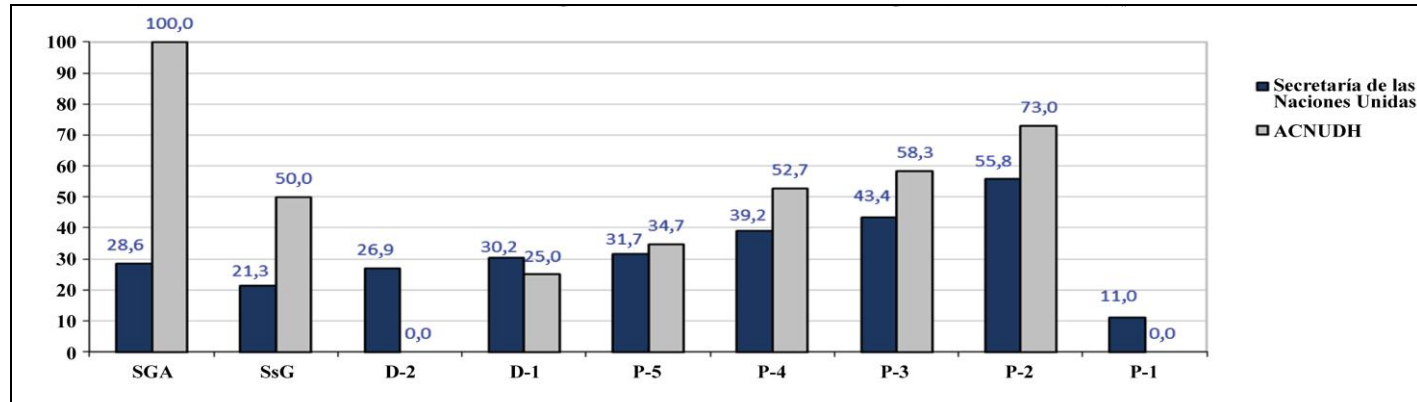
**Dotación de personal de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos: distribución geográfica de las nuevas contrataciones, P-5 y categorías superiores**

<i>P-5 y categorías superiores</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013
África	3	0	2	2	0	1
Asia	0	1	0	0	0	1
América Latina y el Caribe	0	0	1	0	1	0
Europa Oriental	0	1	1	1	0	0
Europa Occidental y otros Estados	2	4	2	0	3	3
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Fuente: Respuestas al cuestionario de la DCI.

**Gráfico y cuadros: Situación de la mujer en la Secretaría de las Naciones Unidas y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos**

**Porcentaje de mujeres en el Cuadro Orgánico y categorías superiores con nombramientos de un año o más en la Secretaría de las Naciones Unidas (diciembre de 2013) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (diciembre de 2013)**



**Tendencias de la representación de la mujer en el Cuadro Orgánico y categorías superiores, 2003 a 2013**

Secretaría de las Naciones Unidas					Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos				
Durante el período 2003-2013, en la <b>Secretaría de las Naciones Unidas</b> la proporción de mujeres <b>aumentó</b> en 3,73 puntos porcentuales, ya que pasó del <b>36,7%</b> en 2003 (2.024 de 5.508) al <b>40,5%</b> en 2013 (4.253 de 10.507).					Durante el período 2003-2013 en el <b>ACNUDH</b> la proporción de mujeres <b>aumentó</b> <b>5,5</b> puntos porcentuales, ya que pasó del <b>46,8%</b> en 2003 (44 de 94) al <b>53,3%</b> en 2013 (279 de 523).				
Categoría	Porcentaje de mujeres al 31 de diciembre de 2003	Porcentaje de mujeres al 31 de diciembre de 2013	Variación total 2003-2013( puntos porcentuales)	Variación promedia anual 2003-2013 (puntos porcentuales)	Categoría	Porcentaje de mujeres al 31 de diciembre de 2003	Porcentaje de mujeres al 31 de diciembre de 2013	Variación total 2003-2013( puntos porcentuales)	Variación promedia anual 2003-2013 (puntos porcentuales)
SGA	13,6	28,6	14,94	1,49	SGA	0,0	100,0	100,0	10,0
SsG	17,5	21,3	3,83	0,38	SsG	0,0	50,0	50,0	5,0
D-2	27,7	26,9	-0,83	-0,08	D-2	0,0	0,0	0,0	0,0
D-1	28,9	30,2	1,36	0,14	D-1	33,3	25,0	-8,3	-0,8
P-5	31,2	31,7	0,45	0,05	P-5	42,9	34,7	-8,1	-0,8
P-4	32,4	39,2	6,75	0,68	P-4	25,8	52,7	26,9	2,7
P-3	41,5	43,4	1,85	0,18	P-3	54,3	58,3	4,0	0,4
P-2	50,7	55,8	5,13	0,51	P-2	55,0	73,0	18,0	1,8
P-1	85,7	11,0	-74,71	-7,47	P-1	0,0	0,0	0,0	0,0

<i>Secretaría de las Naciones Unidas</i>	<i>Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos</i>
Al 31 de diciembre de 2013, las mujeres en la <b>Secretaría de las Naciones Unidas</b> constituían:	Al 31 de diciembre de 2013, las mujeres en el <b>ACNUDH</b> constituían:
<ul style="list-style-type: none"> <li>El <b>40,5%</b> (4.253 de 10.507) de todo el personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores con nombramientos de un año o más</li> <li>El <b>28,6%</b> (233 de 815) de todo el personal de la categoría D-1 a la categoría de SGA</li> <li>El <b>41,5%</b> (4.020 de 9.692) de todos los funcionarios de la categoría P-1 a la categoría P-5</li> <li>Equilibrio de género logrado: en la categoría <b>P-2</b>: el 55,8% (622 de 1.114)</li> <li>Mayor aumento: en la categoría <b>SGA</b>: el 15,0% (del 13,6% en diciembre de 2003 al 28,6% en diciembre de 2013)</li> <li>Mayor disminución: en la categoría <b>P-1</b>: el 74,7% (de 85,7% en diciembre de 2003 al 11,0% en diciembre de 2013)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El <b>53,3%</b> (279 de 523) de todo el personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores con nombramientos de un año o más</li> <li>El <b>29,4%</b> (5 de 17) de todo el personal de la categoría D-1 a la categoría de SGA</li> <li>El <b>54,2%</b> (274 de 506) del personal de la categoría P-1 a la categoría P-5</li> <li>Equilibrio de género logrado: en las categorías <b>P-2</b> el 73,0% (27 de 37), <b>P-3</b> el 58,3% (133 de 228), <b>P-4</b> el 52,7% (89 de 169), <b>SsG</b> el 50,0% (1 de 2) y <b>SGA</b> el 100,0% (1 de 1)</li> <li>Mayor aumento: en la categoría <b>SGA</b> el 100% (del 0% en diciembre de 2003 al 100% en diciembre de 2013)</li> <li>Mayor disminución: en categoría <b>D-1</b> el -8,3% (del 33,3% en diciembre de 2003 al 25,0% en diciembre de 2013)</li> </ul>

### **Representación de la mujer en los nombramientos, ascensos y separaciones del servicio (P-1 a Secretario General Adjunto), 1 de enero de 2012 a 31 de diciembre de 2013**

<i>Secretaría de las Naciones Unidas</i>	<i>Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos</i>
<b>Nombramientos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los nombramientos (P-1 a SGA): el <b>44,4%</b> (830 de 1.867)</li> <li>Nombramientos de D-1 a SGA: el <b>23,8%</b> (29 de 122)</li> <li>Nombramientos de P-1 a P-5: el <b>45,9%</b> (801 de 1.745)</li> <li>Paridad entre los sexos en los nombramientos: <b>P-1</b>: el 59,6% (34 de 57); <b>P-2</b>: el 56,5% (249 de 441)</li> <li>Mayor proporción de nombramientos de mujeres: <b>P-1</b>: el 59,6% (34 de 57)</li> <li>Menor proporción más baja de nombramientos de mujeres: <b>SsG</b>: el 14,8% (4 de 27)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los nombramientos (P-1 a SGA): el <b>66,5%</b> (111 de 167)</li> <li>Nombramientos de D-1 a SGA: el <b>50,0%</b> (1 de 2)</li> <li>Nombramientos de P-1 a P-5: el <b>66,7%</b> (110 de 165)</li> <li>Paridad entre los sexos en los nombramientos realizados en todos los niveles, salvo los de D-1: <b>P-1</b>: el 76,9% (10 de 13); <b>P-2</b>: el 72,7% (24 de 33); <b>P-3</b>: el 66,7% (58 de 87); <b>P-4</b>: el 57,7% (15 de 26); <b>P-5</b>: el 50,0% (3 de 6) y <b>SsG</b>: el 100,0% (1 de 1)</li> <li>Mayor proporción de nombramientos de mujeres: <b>P-1</b>: el 76,9% (10 de 13); <b>SsG</b>: el 100% (1 de 1)</li> <li>Menor proporción de nombramientos de mujeres: <b>D-1</b>: el 0,0% (solo un nombramiento de 1 hombre)</li> </ul>

**Ascensos**

- Todos los ascensos (P-1 a D-2): el **43,8%** (243 de 555)
- Ascensos a D-1 y D-2: el **32,8%** (19 de 58)
- Ascensos de P-1 a P-5: el **43,8%** (243 de 555)
- Paridad entre los sexos en los ascensos realizados: **P-2:** el **81,3%** (13 de 16), **P-2:** el **51,1%** (67 de 131)
- Mayor proporción de ascensos de mujeres: **P-2:** el **81,3%** (13 de 16)
- Menor proporción de ascensos de mujeres: **D-2:** el **20,0%** (3 de 12)
- Todos los ascensos (P-3 a P-5): el **52,2%** (12 de 23)
- Ascensos a D-1 y D-2: **ninguno**
- Ascensos de P-1 a P-5: el **52,2%** (12 de 23)
- Paridad entre los sexos en los ascensos realizados: **P-4:** el **64,3%** (9 de 14)
- Mayor proporción de ascensos de mujeres: **P-4:** el **64,3%** (9 de 14)
- Menor proporción de ascensos de mujeres: **P-5:** el **25,0%** (1 de 4)

**Separaciones del servicio**

- Las mujeres constituían el **40,7%** (607 de 1.491) de todas las separaciones del servicio (P-1 a SGA), proporción **superior** a su representación en la Secretaría de las Naciones Unidas (el 40,5%)
- La tasa de separación del servicio de mujeres era la más elevada en las categorías **P-1:** 0,16; y **D-2:** 0,11
- Las mujeres constituían el **71,2%** (84 de 118) de todas las separaciones del servicio (P-1 a SGA), proporción **superior** a su representación en el ACNUDH (el 53,3%)
- La tasa de separación del servicio de mujeres era la más elevada en las categorías **P-4:** 0,13; y **D-2:** 0,17

*Fuente:* OGRH; Preparado por la Coordinadora de las Cuestiones Relativas a la Mujer, División de Coordinación, ONU-Mujeres, octubre de 2014.

Sitio web: [www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination/women-in-the-united-nations/reports-and-monitoring#sgreport](http://www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination/women-in-the-united-nations/reports-and-monitoring#sgreport).



## Anexo VI

### Fondos para formación

Cuadro

#### Recursos asignados a formación

	2008-2009	2010-2011	2012-2013
<b>Presupuesto (en dólares de los EE.UU.)</b>			
Fondos para formación aprobados en el presupuesto ordinario (Servicios de Apoyo a los Programas y de Gestión)	319 500	331 500	397 000
Fondos para formación aprobados en el presupuesto ordinario (OGRH)	47 600	31 800	42 500
<b>Gastos (en dólares de los EE.UU.)</b>			
Gastos para formación con cargo al presupuesto ordinario (Servicios de Apoyo a los Programas y de Gestión)	290 266	333 771	353 172
Gastos para formación con cargo al presupuesto ordinario (OGRH)	51 994	33 221	38 388
Gastos para formación con cargo a recursos extrapresupuestarios	.. <sup>a</sup>	88 911	87 300
<b>Porcentaje</b>			
Fondos para formación aprobados en el presupuesto ordinario como proporción del presupuesto ordinario aprobado	0,02%	0,02%	0,02%
Fondos para formación aprobados en el presupuesto ordinario como proporción de los gastos de personal	0,04%	0,03%	0,03%

*Fuente:* Respuestas al cuestionario de la DCI.

<sup>a</sup> La Dependencia de Capacitación del Personal se puso oficialmente en marcha en mayo de 2008 y carece de un plan de trabajo o de un plan de costos para 2008. Se facilitó un plan de trabajo para 2009, aunque este no incluía ninguna información sobre el presupuesto.

## Anexo VII

**Información sobre las reuniones y la documentación de  
los órganos de la Oficina del Alto Comisionado de las  
Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2009-2013**

<i>Año</i>	<i>Órganos</i>	<i>Número de sesiones</i>	<i>Número de días dedicados a sesiones</i>	<i>Número de documentos (A)</i>	<i>Máximo de palabras permitidas por tipo de documento (B)</i>	<i>A) x (B)</i>
2009	Comité Asesor del Consejo de Derechos Humanos	119	60	750 + 79	10 700	8 870 300
	Examen Periódico Universal	60	30	186	10 700	1 990 200
	Órganos creados en virtud de tratados	710	355	1 235	10 700	13 214 500
	Otros [1]	240	120			
	<b>Subtotal</b>	<b>889</b>	<b>445</b>	<b>2 250</b>	<b>32 100</b>	<b>24 075 000</b>
2010	Comité Asesor del Consejo de Derechos Humanos	119	60	861 + 31	10 700	9 544 400
	Examen Periódico Universal	60	30	200	10 700	2 140 000
	Órganos creados en virtud de tratados	720	360	1 357	10 700	14 519 900
	Otros [1]	240	120			
	<b>Subtotal</b>	<b>899</b>	<b>450</b>	<b>2 449</b>	<b>32 100</b>	<b>26 204 300</b>
2011	Comité Asesor del Consejo de Derechos Humanos	119	60	874 + 26	10 700	9 630 000
	Examen Periódico Universal	60	30	207	10 700	2 214 900
	Órganos creados en virtud de tratados	780	390	1 304	10 700	13 952 800
	Otros [1]	240	120			
	<b>Subtotal</b>	<b>959</b>	<b>480</b>	<b>2 411</b>	<b>32 100</b>	<b>25 797 700</b>
2012	Comité Asesor del Consejo de Derechos Humanos	119	60	948 + 29	10 700	10 453 900
	Examen Periódico Universal	60	30	168	10 700	1 797 600
	Órganos creados en virtud de tratados	780	390	1 468	10 700	15 707 600
	Otros [1]	240	150			
	<b>Subtotal</b>	<b>959</b>	<b>480</b>	<b>2 613</b>	<b>32 100</b>	<b>27 959 100</b>

<i>Año</i>	<i>Órganos</i>	<i>Número de sesiones</i>	<i>Número de días dedicados a sesiones</i>	<i>Número de documentos (A)</i>	<i>Máximo de palabras permitidas por tipo de documento (B)</i>	<i>A) x (B)</i>
2013	Comité Asesor del Consejo de Derechos Humanos	119	60	1 074 + 17	10 700	11 673 700
	Examen Periódico Universal	60	30	146	10 700	1 562 200
	Órganos creados en virtud de tratados	780	390	1 539	10 700	16 467 300
	Otros [1]	310	155			
	<b>Subtotal</b>	<b>959</b>	<b>480</b>	<b>2 776</b>	<b>32 100</b>	<b>29 703 200</b>

*Fuente:* Información proporcionada por el ACNUDH.

[1] Grupos de trabajo del Consejo de Derechos Humanos, excluido el Grupo de Trabajo sobre el Examen Periódico Universal. En su calidad de órganos del Consejo de Derechos Humanos, su documentación figura dentro de la del Consejo de Derechos Humanos.

*Nota explicativas:*

En el cuadro no se informa sobre las siguientes reuniones y su documentación conexas: a) períodos extraordinarios de sesiones del Consejo de Derechos Humanos; y b) períodos de sesiones especiales de los órganos creados en virtud de tratados.

Los documentos incluyen todos los tipos de documentos, incluidos correcciones y programas.

Los datos relativos a los procedimientos especiales se recogen en los gráficos del Consejo de Derechos Humanos.

El número de sesiones se ha calculado de conformidad con el nivel de servicios de conferencias de las Naciones Unidas. Las sesiones del Consejo de Derechos Humanos se computan a razón de dos sesiones por día.

## Anexo VIII

### Respuestas a la encuesta

Cuadro 1  
Encuesta realizada entre el personal por la Dependencia Común de Inspección

Ref.	Pregunta	Población	Respuestas					
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe
Párrs. 88, 289	Pregunta 21: Creo que hay suficiente coordinación y cooperación "dentro" de las divisiones/subdivisiones/secciones	Todo el personal	5,76%	32,56%	23,34%	28,82%	5,48%	4,03%
		P-5 y categorías superiores	5,71%	37,14%	25,71%	25,71%	5,71%	0,00%
	Pregunta 22: Creo que hay suficiente coordinación y cooperación "entre" las divisiones/subdivisiones/secciones	Todo el personal	2,03%	19,77%	26,45%	35,76%	11,34%	4,65%
		P-5 y categorías superiores	0,00%	15,15%	27,27%	45,45%	12,12%	0,00%
Párr. 90	Pregunta 30: Creo que la distribución del volumen de trabajo entre las diferentes divisiones/subdivisiones/secciones es equilibrada y justa	Todo el personal	2,31%	19,31%	30,55%	27,67%	6,05%	14,12%
		P-5 y categorías superiores	2,86%	17,14%	22,86%	25,71%	14,29%	
								17,14%
Párr. 111	Pregunta 20: Tengo confianza en el personal directivo superior del ACNUDH	Todo el personal	8,86%	34,29%	30,00%	19,14%	5,43%	2,29%
		P-5 y categorías superiores	5,71%	34,29%	22,86%	28,57%	8,57%	0,00%
Párr. 201	Creo que el proceso de planificación estratégica del ACNUDH es efectivo y sirve de apoyo a la gestión basada en los resultados	Todo el personal	6,51%	28,70%	34,02%	14,20%	3,25%	
								13,31%
Párrs. 259, 290	Pregunta 61: Las oportunidades de aprendizaje y perfeccionamiento se adaptan a mis necesidades en materia de promoción de las perspectivas de carrera	Todo el personal	7,16%	29,85%	26,27%	22,99%	11,04%	
								2,69%
Párr. 272	Pregunta 52: Creo que el proceso de contratación en el ACNUDH es imparcial y transparente	Todo el personal	4,46%	21,13%	21,13%	26,79%	21,73%	
								4,76%

Ref.	Pregunta	Población	Respuestas					
			Muy buenas	Buenas	Ni buenas ni malas	Deficientes	Muy deficientes	Sin opinión
Párr. 284	Pregunta 64: Creo que las relaciones entre el personal y la administración en el ACNUDH son:	Todo el personal	5,97%	24,78%	37,31%	21,49%	4,48%	5,97%
Párr. 287	Pregunta 15: Mi centro de trabajo tiene un buen ambiente de trabajo en equipo	Todo el personal	33,14%	44,38%	13,26%	5,76%	3,17%	0,29%
	Pregunta 13: Soy tratado con consideración y respeto	Todo el personal	31,05%	44,44%	15,95%	6,27%	1,42%	0,85%
	Pregunta 18: Estoy satisfecho con el nivel de apoyo que me proporciona mi supervisor a fin de cumplir los objetivos de mi trabajo	Todo el personal	24,50%	42,07%	16,43%	12,68%	3,75%	0,58%
	Pregunta 16: Creo que las decisiones importantes de la administración se comunican a través de los canales oficiales (reuniones oficiales, correos electrónicos oficiales, instrucciones de la Oficina, etc.)	Todo el personal	19,60%	48,13%	16,43%	12,39%	2,59%	0,86%
	Pregunta 14: En general, puedo realizar las tareas encomendadas dentro de mi jornada de trabajo ordinaria (incluidos arreglos flexibles de trabajo)	Todo el personal	9,40%	27,35%	24,79%	22,51%	15,38%	0,57%
Párr. 288	Pregunta 38: Creo que mi centro de trabajo dispone de recursos adecuados para cumplir su mandato/función	Todo el personal	3,24%	27,65%	12,06%	36,47%	18,82%	1,76%
	Pregunta 33: Creo que el personal directivo superior cumple las normas sobre rendición de cuentas que corresponden a su nivel de autoridad delegada y de responsabilidad	Todo el personal	12,21%	38,66%	25,00%	11,63%	6,10%	6,40%

Ref.	Pregunta	Población	Respuestas						
Párr. 289	Pregunta 34: Creo que el personal directivo superior del ACNUDH fomenta una cultura institucional de integridad y los valores éticos	Todo el personal	10,82%	35,67%	26,32%	15,79%	7,89%	3,51%	
	Pregunta 35: Creo que la administración del ACNUDH fomenta debates francos	Todo el personal	9,28%	27,54%	28,12%	21,16%	10,72%	3,19%	
	Pregunta 27: Creo que la estructura orgánica del ACNUDH está funcionando con eficacia	Todo el personal	2,33%	22,38%	29,65%	30,52%	10,76%	4,36%	
	Pregunta 25: Creo que hay "suficiente" coordinación y cooperación entre la sede del ACNUDH y las presencias sobre el terreno	Todo el personal	2,34%	27,49%	25,44%	29,53%	9,06%	6,14%	
	Pregunta 37: Creo que el ACNUDH ha asumido el compromiso de mantener la eficacia y la eficiencia de la organización y está realizando las reformas necesarias al respecto	Todo el personal	7,56%	34,01%	27,91%	20,35%	5,23%	4,94%	
	Pregunta 39: Según mi experiencia, los reglamentos, normas y políticas de la Secretaría de las Naciones Unidas por los que se rige el ACNUDH son adecuados y suficientes para sus actividades y su funcionamiento	Todo el personal	3,47%	28,90%	24,57%	26,01%	10,69%	6,36%	
			Sí	En cierta medida	No	Sin opinión			
	Pregunta 43: Estoy familiarizado con la política y la aplicación de la gestión basada en los resultados en el ACNUDH		Todo el personal	43,40%	35,78%	17,60%	3,23%		
	Pregunta 44: He recibido suficiente formación e instrucción sobre la gestión basada en los resultados		Todo el personal	21,99%	30,79%	43,70%	3,52%		
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe	
Párr. 290	Pregunta 51: Creo que las políticas de recursos humanos de la Secretaría de las Naciones Unidas se aplican en el ACNUDH de manera coherente y transparente	Todo el personal	3,59%	23,35%	21,86%	26,05%	13,17%	11,98%	
	Pregunta 53 a): Creo que hay una distribución geográfica equitativa del personal del ACNUDH (Cuadro Orgánico y categorías superiores)	Todo el personal	4,78%	22,99%	23,58%	17,31%	8,66%	22,69%	

Ref.	Pregunta	Población	Respuestas					
	Pregunta 53 b): Creo que hay una distribución geográfica equitativa del personal del ACNUDH (P-5 y categorías superiores)	Todo el personal	4,56%	14,59%	22,49%	19,76%	12,16%	26,44%
	Pregunta 56 a): Creo que es adecuado el equilibrio de género entre el personal del ACNUDH (Cuadro Orgánico y categorías superiores)	Todo el personal	8,38%	41,92%	20,66%	10,18%	2,69%	16,17%
	Pregunta 56 b): Creo que es adecuado el equilibrio de género entre los funcionarios del ACNUDH (P-5 y categorías superiores)	Todo el personal	3,93%	23,87%	19,64%	23,87%	9,06%	19,64%
	Pregunta 59: Creo que la actual política de movilidad de la Secretaría de las Naciones Unidas se aplica bien en el ACNUDH, lo que puede contribuir a la promoción de las perspectivas de mi carrera (personal del Cuadro Orgánico únicamente)	Personal de la sede	2,63%	7,24%	21,05%	30,26%	21,71%	17,11%
		Personal las oficinas exteriores	2,47%	6,17%	16,05%	20,99%	34,57%	19,75%

## Cuadro 2

**Encuesta realizada por la Dependencia Común de Inspección entre los miembros de los órganos creados en virtud de tratados**

Ref.	Pregunta	Respuestas					
		Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Sin opinión
Párr. 303	Pregunta 1: ¿Está satisfecho con el apoyo sustantivo y asesoramiento técnico proporcionado por el ACNUDH en relación con su labor en su calidad de miembro de un órgano creado en virtud de un tratado?	34,48%	37,93%	20,69%	3,45%	3,45%	0,00%
		Sí	En cierta medida	No	Sin opinión		
	Pregunta 12: ¿Se han encontrado, en el marco de su experiencia, con alguna situación o caso en el que considerase que el personal del ACNUDH estaba tratando de influir en su trabajo y/o ideas en su calidad de miembro de un órgano creado en virtud de un tratado?	33,33%	11,11%	51,85%	3,70%		

## Cuadro 3

## Encuesta realizada por la Dependencia Común de Inspección entre los titulares de mandatos de los procedimientos especiales

Ref.	Pregunta	Respuestas					
		Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Sin opinión
Párr. 304	Pregunta 1: ¿Está satisfecho con el apoyo sustantivo y asesoramiento técnico proporcionado por el ACNUDH en relación con su labor en su calidad de miembro de titular de un mandato?	26,32%	15,79%	21,05%	31,58%	0,00%	5,26%
	Pregunta 2: ¿Está satisfecho con el apoyo sustantivo y asesoramiento técnico proporcionado por el ACNUDH en relación con su labor en su calidad de titular de un mandato?	15,79%	36,84%	15,79%	21,05%	5,26%	5,26%
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe
Párr. 304	Pregunta 3: ¿Señala el ACNUDH oportunamente a su atención hechos relacionados con su mandato?	15,79%	31,58%	10,53%	36,84%	5,26%	0,00%
	Pregunta 5: ¿Le presta el ACNUDH un apoyo suficiente en relación con las comunicaciones sobre su mandato procedentes de personas y grupos de manera oportuna y efectiva?	10,53%	42,11%	15,79%	15,79%	15,79%	0,00%
	Pregunta 6 a): En su opinión, ¿presta el ACNUDH un apoyo oportuno y eficaz en relación con el suministro de información y las comunicaciones cuyo destinatario es usted?	11,11%	44,44%	5,56%	27,78%	5,56%	5,56%
	Pregunta 6 b): En su opinión, ¿presta el ACNUDH un apoyo oportuno y eficaz en relación con el procesamiento de la información y las comunicaciones cuya fuente es usted?	11,11%	50,00%	5,56%	22,22%	5,56%	5,56%
Párr. 305	Pregunta 8: ¿Presta el ACNUDH una asistencia eficaz y oportuna en el seguimiento de las recomendaciones formuladas por usted, en su calidad de titular de un mandato (a los Estados Miembros, las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones nacionales de derechos humanos y otras entidades, según sea el caso)?	15,79%	15,79%	31,58%	10,53%	21,05%	5,26%
	Pregunta 9: ¿Promueve y facilita el ACNUDH la integración y la coordinación de la labor de su mandato con actividades de otras partes de la Oficina, tales como la división encargada de los tratados y la subdivisión encargada del Examen Periódico Universal?	5,26%	21,05%	21,05%	31,58%	15,79%	5,26%



Ref.	Pregunta	Respuestas					
		Sí En cierta medida		No	Sin opinión		
	Pregunta 12: ¿Se ha encontrado, en el marco de su experiencia, con una situación o caso en que considerase que el personal del ACNUDH estaba tratando de influir en su labor y/o ideas en su calidad de titular del mandato?	15,79	21,05%	52,63%	10,53%		
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe
	Pregunta 14: ¿Calificaría de suficiente el apoyo al personal prestado por el ACNUDH?	16,67%	27,78%	11,11%	5,56%	33,33%	5,56%
		Muy buena	Buena	Ni buena ni mala	Deficiente	Muy deficiente	Sin opinión
Párr. 305	Pregunta 15: ¿Cómo calificaría usted su relación de trabajo con el ACNUDH?	42,11%	26,32%	10,53%	15,79%	0,00%	5,26%

## Anexo IX

### Sinopsis de las medidas que deben adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección – JIU/REP/2014/7

		Efecto deseado	Naciones Unidas, sus fondos y programas															Organismos especializados y OIEA														
			JIE	Naciones Unidas*	UNCTAD	CCI	PNUD	PNUMA	UNFPA	ONU-Hábitat	ACNUR	UNICEF	UNODC	UNOPS	OOPS	ONU-Mujeres	PMA	ACNUDH	FAO	OIEA	OACI	OIT	OIM	UIT	ONUSIDA	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMM
Informe	Para la adopción de medidas		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Para fines informativos		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Recomendación 1		<b>i</b>		L																												
Recomendación 2		<b>i</b>															E															
Recomendación 3		<b>f</b>															E															
Recomendación 4		<b>i</b>															E															
Recomendación 5		<b>i</b>															E															
Recomendación 6		<b>c</b>		E																												

Leyenda: L: Recomendación para la adopción de decisiones por el órgano legislativo.

E: Recomendación para la adopción de medidas por el jefe ejecutivo.

☐: Recomendación que no requiere la adopción de medidas por esta organización.

Efecto deseado: **a**: mejora de la transparencia y la rendición de cuentas; **b**: difusión de buenas/mejores prácticas; **c**: mejora de la coordinación y la cooperación; **d**: refuerzo de la coherencia y la armonización; **e**: mejora de los controles y el cumplimiento; **f**: aumento de la eficacia; **g**: logro de importantes economías financieras; **h**: aumento de la eficiencia, **i**: otros efectos.

\* Abarca a todas las entidades enumeradas en el documento ST/SGB/2002/11, a excepción de la UNCTAD, la ONUDC, el PNUMA, el ONU-Hábitat, el ACNUR y el OOPS.