

**EXAMEN DE LA GESTIÓN DE LA OFICINA DEL ALTO COMISIONADO
DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS DERECHOS HUMANOS**

Informe preparado por
Armando Duque González

Dependencia Común de Inspección



**Ginebra
2003**

ÍNDICE

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
ABREVIATURAS		iv
RESUMEN: OBJETIVO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		v
I. INTRODUCCIÓN.....	1 - 5	1
II. RECURSOS	6 - 9	3
III. ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	10 - 22	5
IV. DIRECCIÓN EJECUTIVA Y GESTIÓN DE PROGRAMAS	23 - 31	8
V. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	32 - 40	10
VI. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	41 - 64	12
VII. ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO: DIVERSAS CUESTIONES DE GESTIÓN.....	65 - 73	18

ABREVIATURAS

ACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
CCAAP	Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto
DCI	Dependencia Común de Inspección
IMIS	Sistema Integrado de Información de Gestión
OGRH	Oficina de Gestión de Recursos Humanos
ONG	Organizaciones no gubernamentales
ONUG	Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
TIC	Tecnología de la información y de las comunicaciones
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

RESUMEN: OBJETIVO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Objetivo

Examinar la gestión y la administración de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (la Oficina) conforme a la solicitud de la Comisión de Derechos Humanos (la Comisión), prestando especial atención a las políticas de contratación y a la composición del personal de la Oficina con miras a recomendar posibles mejoras.

INTRODUCCIÓN (capítulo I)

- A. Desde 1997, la Oficina ha sido objeto de múltiples auditorías, exámenes de supervisión y estudios de evaluación, que han dado lugar a un considerable número de recomendaciones. La Oficina ha iniciado un proceso de reestructuración teniendo en cuenta la mayor parte de esas recomendaciones y ha presentado una propuesta a la Sede de las Naciones Unidas, a cuyo respecto la Sede no había adoptado ninguna decisión oficial en el momento de redactarse el presente informe (véanse los párrafos 1 a 5 *infra*).

RECURSOS (capítulo II)

- B. La Oficina depende en gran medida de las contribuciones voluntarias, que se utilizan cada vez más para financiar las actividades básicas y las previstas en su mandato. A pesar de la importancia estratégica que los derechos humanos revisten para las Naciones Unidas, este hecho no se ha reflejado en los recursos asignados mediante consignaciones del presupuesto ordinario. Los recursos asignados para actividades de derechos humanos representan tan sólo el 1,75% de la consignación total revisada de las Naciones Unidas para el bienio 2002-2003 (véanse los párrafos 6 y 7 *infra*).
- C. Por otra parte, los recursos extrapresupuestarios se han incrementado considerablemente y representan el 64,1% del presupuesto de gastos de la Oficina para el bienio 2002-2003 (véanse los párrafos 8 y 9 *infra*). Estas disposiciones de financiación colocan a la Oficina en una situación difícil, puesto que cualquier interrupción de las contribuciones voluntarias que se reciben tendrá graves repercusiones no solamente en las actividades de carácter extrapresupuestario sino también en algunas de las actividades básicas y las previstas en el mandato. Además, el grado de dependencia de la Oficina con respecto a los recursos extrapresupuestarios es un factor fundamental del desequilibrio en la composición geográfica del personal.

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURAS DE GESTIÓN (capítulo III)

- D. Teniendo en cuenta que la Oficina atraviesa un período de transición y que la mayoría de las recomendaciones hechas en otros exámenes, que se encuentran en vías de aplicación, son de carácter estructural y/o organizativo, el presente examen se centra en cuestiones administrativas y de gestión, en particular con respecto a su incidencia en las políticas de contratación y en la composición del personal, conforme a la solicitud de la Comisión.
- E. Los principales cambios de organización propuestos por la Oficina (véanse los párrafos 12 a 16 *infra*) son los siguientes:
- a) Asignar responsabilidades nuevas y más detalladas al Alto Comisionado Adjunto, y que las funciones de éste se distingan más claramente de las del Alto Comisionado;

- b) Fortalecer la Oficina del Alto Comisionado mediante la creación de un puesto de "Jefe de Gabinete" (categoría D-2).
 - c) Crear dos nuevas subdivisiones: la Subdivisión de Procedimientos Especiales y la Subdivisión de Relaciones Externas.
 - d) Transferir la Dependencia de Gestión de la Información y Tecnología, que anteriormente formaba parte de la Subdivisión de Investigación y el Derecho al Desarrollo, a los Servicios de Apoyo junto con la Sección Administrativa (véase el párrafo 22 *infra*).
- F. El Inspector ha observado un cierto grado de duplicación entre las funciones del Alto Comisionado Adjunto y las que debería asumir el nuevo "Jefe de Gabinete" (véanse los párrafos 14, 20 y 21 *infra*). La creación de un puesto de la categoría D-2 no es compatible con la petición de la Asamblea General de que se simplifique la gestión. Las funciones que se le asignan no concuerdan con el título de "Jefe de Gabinete". Además, el Inspector suscribe la opinión expresada por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en el sentido de que las funciones asignadas a este puesto se superponen con las del Alto Comisionado Adjunto y las del Director de la Oficina en Nueva York.

RECOMENDACIÓN 1

El nuevo Alto Comisionado debería:

- a) **Reconsiderar la solicitud de crear un puesto de Jefe de Gabinete para desempeñar las funciones detalladas en el proyecto de presupuesto por programas, con el fin de garantizar una gestión simplificada y evitar la duplicación de funciones por parte de los funcionarios superiores de la Oficina, que debe ejercer el Alto Comisionado y su Adjunto;**
- b) **Examinar la categoría de los directores de subdivisión a fin de asegurar una dirección óptima y unas estructuras coherentes, y presentar, en su caso, recomendaciones presupuestarias.**

DIRECCIÓN EJECUTIVA Y GESTIÓN DE PROGRAMAS (capítulo IV)

- G. Varios exámenes han puesto de relieve la necesidad de una estrategia detallada para la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (ACNUDH), de la que se derivarían los objetivos concretos a mediano y largo plazo de las dependencias orgánicas y las actividades operacionales de la Oficina. Aunque se han realizado algunos progresos, la Oficina todavía carece de un plan estratégico global. La falta de una estrategia clara a largo plazo y su comunicación siguen siendo un problema. Las entrevistas mantenidas con la dirección y el personal confirman este extremo, ya que más del 60% de los funcionarios consideran que no hay una estrategia clara a largo plazo y que, de haberla, no se comunica adecuadamente. Este hecho pone de manifiesto un problema de gestión, puesto que la dirección debería indicar el camino a seguir y tomar la iniciativa.
- H. El Inspector considera que las instituciones nacionales son una esfera clave, intrínsecamente vinculada al apoyo y el desarrollo de las políticas de derechos humanos en cualquier zona geográfica. Así pues, la Comisión de Instituciones Nacionales de la Subdivisión de Creación de Capacidad y de Operaciones sobre el Terreno podría integrarse en los distintos equipos geográficos, ya que no tiene mucho sentido brindar apoyo a las instituciones nacionales fuera de la esfera de actividad de dichos equipos (véase el párrafo 28 *infra*).

RECOMENDACIÓN 2

El organigrama de la proyectada Subdivisión de Creación de Capacidad y de Operaciones sobre el Terreno debería modificarse integrando la Comisión de Instituciones Nacionales en los diversos equipos geográficos con el fin de ofrecer un apoyo global dentro de cada área geográfica y garantizar al mismo tiempo la disponibilidad del asesoramiento técnico que se solicite.

- I. La limitada experiencia que, en comparación con otros programas de las Naciones Unidas, posee el ACNUDH en las operaciones sobre el terreno, junto con la falta crónica de recursos ordinarios, exige un mayor grado de cooperación con aquellos organismos de las Naciones Unidas que disponen de una presencia importante y bien establecida sobre el terreno. Ello permitiría que la Oficina se beneficiara de la competencia de colaboradores más experimentados y de las sinergias derivadas de un enfoque común de las Naciones Unidas con respecto a una situación concreta, lo que redundaría en un uso más racional de los recursos (véanse los párrafos 29, 30 y 31 *infra*).

RECOMENDACIÓN 3

- a) **Las operaciones sobre el terreno dirigidas exclusivamente por el ACNUDH deberían limitarse al mínimo, y a aquellos casos en los que se demuestre que no existe otra alternativa. La ejecución de las operaciones sobre el terreno debería canalizarse a través de los colaboradores operacionales siempre que sea posible.**
- b) **La Oficina podría considerar la posibilidad de formular un plan de acción en el que se detallan medidas para promover la cooperación con distintos colaboradores, como las organizaciones no gubernamentales (ONG), los organismos especializados y los programas de las Naciones Unidas.**

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA (capítulo V)

- J. El apoyo ofrecido por la Sección Administrativa a las representaciones sobre el terreno sigue siendo una esfera en la que cabe realizar considerables progresos. Por ejemplo, no existe un sistema establecido para rendir cuentas de los activos de dichas representaciones, ni tampoco se dispone de un manual de procedimientos administrativos sobre el terreno (véanse los párrafos 32 a 35 *infra*).

RECOMENDACIÓN 4

La Sección Administrativa debería establecer un sistema para rendir cuentas de los activos de las representaciones sobre el terreno y crear un manual de procedimientos administrativos sobre el terreno.

- K. La Oficina forma parte de la Secretaría de las Naciones Unidas, y ésta depende en gran medida de su Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) como principal sistema de información de gestión que abarca las distintas esferas de actividad. La necesidad de que la Oficina cree un sistema paralelo, el Sistema Básico de Gestión, no parece justificada. Actualmente en la Oficina se utiliza el IMIS, que es plenamente operativo para la gestión de los recursos financieros y humanos. Además, entre las novedades previstas figuran proyectos como "El IMIS sobre el terreno", "El IMIS en la Web" y un "Sistema de información sobre gestión y proyectos" (véanse los párrafos 36, 37 y 38 *infra*).

RECOMENDACIÓN 5

La Oficina debería crear una estrategia clara con respecto a la tecnología de la información, tomando como punto de partida el plan estratégico formulado por la Secretaría de las Naciones Unidas, con el fin de evitar la duplicación de esfuerzos y el derroche de recursos. La creación del Sistema Básico de Gestión constituye una duplicación del IMIS y no debería llevarse a cabo.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS (capítulo VI)

- L. El desequilibrio en la distribución geográfica del personal es un problema endémico (véanse los párrafos 42 y 43 *infra*). Éste ha sido subrayado por la Comisión, que ha expresado reiteradamente su preocupación al respecto y ha pedido a la Oficina que adopte las medidas necesarias para corregirlo. En respuesta, la Oficina ha tomado varias medidas (véanse los párrafos 45 a 47 *infra*) que no han contribuido a mejorar la situación. Entre ellas figura el establecimiento del Grupo Consultivo en Cuestiones de Personal, cuya composición es bastante desigual, y la petición de que se cree un grupo profesional de "derechos humanos" destinado a los concursos (véanse los párrafos 48, 49 y 51 a 54 *infra*).

RECOMENDACIÓN 6

La Oficina debería examinar el mandato del Grupo Consultivo en Cuestiones de Personal para garantizar que contribuya a mejorar la composición geográfica del personal de la Oficina en general. La composición del propio Grupo debería revisarse para reflejar una distribución más equilibrada de sus miembros.

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.

- M. En su resolución 57/305, la Asamblea General reiteró su petición al Secretario General de que siguiera intensificando sus esfuerzos por mejorar la composición de la Secretaría garantizando una distribución geográfica amplia y equitativa del personal en todos los departamentos, y le pidió "que disponga que los jefes de los departamentos rindan cuentas de la ejecución de los planes de acción en materia de recursos humanos y que se asegure de que ellos, a su vez, tengan debidamente presente la representación geográfica equitativa cuando consideren a los candidatos incluidos en las listas aprobadas por los órganos centrales de examen y en las listas para llenar futuras vacantes y que le presente un informe anual sobre el progreso hecho por los departamentos en la ejecución de sus respectivos planes de acción en materia de recursos humanos" (véase el párrafo 55 *infra*).

RECOMENDACIÓN 8

El desequilibrio en la distribución geográfica del personal de la Oficina es un problema que sólo 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.

- N. El alto grado de dependencia con respecto a la financiación voluntaria es un grave problema, que repercute considerablemente en la administración general de la Oficina. Muchas funciones básicas se financian con contribuciones voluntarias, y muchos de los puestos correspondientes a esas

funciones son ocupados por personal de proyectos. Por consiguiente, existe una gran variedad de contratos para los puestos extrapresupuestarios, lo cual ha dado lugar a la inestabilidad contractual y al descontento del personal. La Oficina presentó una propuesta a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGRH) sobre los problemas contractuales del personal, con el objetivo de reducir el número de contratos de la serie 200 del personal que realizaba funciones básicas convirtiéndolos en contratos de la serie 100, "limitados al servicio con el ACNUDH". La Oficina propuso adaptar gradualmente sus políticas contractuales y de reclutamiento a las de la Secretaría de las Naciones Unidas una vez que se hubiera llevado a cabo este proyecto de regularización. La propuesta de la Oficina es contraria al proceso de selección de personal actualmente aplicado en la Secretaría (véanse los párrafos 56 a 62 *infra*).

RECOMENDACIÓN 9

La Oficina podría ofrecer un período de transición, no superior a un año, durante el cual los contratos de los funcionarios que actualmente pertenecen a la serie 200 del Reglamento del Personal y que realizan funciones básicas se regularizarían convirtiéndose en contratos de la serie 100 "limitados al servicio con el ACNUDH". Ulteriormente, la Oficina debería adaptar sus políticas en materia de contratación y contratos a las de la Secretaría.

RECOMENDACIÓN 10

La Oficina debería examinar sus criterios de clasificación de puestos y ajustarlos a los de la Secretaría antes de anunciar nuevos puestos. Además, debería dejar de anunciar puestos extrapresupuestarios sin comprobar antes los criterios de clasificación de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra (ONUG).

I. INTRODUCCIÓN

1. En su 58º período de sesiones, la Comisión de Derechos Humanos (en lo sucesivo "la Comisión") aprobó la resolución 2002/80 sobre la composición del personal de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, (en lo sucesivo "la Oficina"), en cuyo párrafo 17 pedía a la Dependencia Común de Inspección

"que realice un examen exhaustivo de la gestión y administración de la Oficina del Alto Comisionado, en particular respecto de sus repercusiones en las políticas de contratación y la composición del personal, y que presente un informe sobre el particular a la Comisión en su 60º período de sesiones, con propuestas concretas para la aplicación de la presente resolución."

El Consejo Económico y Social, en su 39ª sesión plenaria, celebrada el 25 de julio de 2002, hizo suya la decisión de la Comisión¹.

2. El mandato de la Oficina emana de los artículos 1, 13 y 55 de la Carta de las Naciones Unidas, de la Declaración y el Programa de Acción de Viena y de la resolución 48/141 de la Asamblea General, de 20 de diciembre de 1993, en la que la Asamblea estableció el puesto de Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. En el marco del Programa de Reforma de 1997², el Secretario General indicó su decisión de fusionar la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) y el Centro de Derechos Humanos en una sola dependencia denominada Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Las funciones y organización de la Oficina se definen en el documento ST/SGB/1997/10.

3. La Dependencia Común de Inspección ha llevado a cabo el examen de la gestión de la Oficina, teniendo en cuenta los resultados de numerosas auditorías recientes, exámenes de supervisión y estudios de evaluación y, en particular, el examen realizado en 2002 por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI)³. A fin de evitar duplicaciones con exámenes anteriores y a pesar de que la Comisión pidió "un examen exhaustivo de la gestión y administración" de la Oficina, el presente examen se centra en aspectos no examinados en profundidad en otros informes y estudia específicamente la cuestión de las políticas de contratación y la composición del personal, tal y como pidió la Comisión.

4. Cabe señalar que la Oficina procedió a un ejercicio de reestructuración, tras el examen realizado por la OSSI, en el que también se tiene en cuenta un informe especial solicitado por el Alto Comisionado sobre la mejora de la efectividad del ACNUDH en el fortalecimiento de los derechos humanos a nivel nacional, finalizado en febrero de 2003. Teniendo en cuenta las recomendaciones incluidas en ambos informes, se ha presentado una propuesta de reorganización a la Sede de las Naciones Unidas que, en el momento de redactar el presente informe, aún no ha adoptado una decisión sobre la misma. A este respecto y teniendo en cuenta que el examen de la OSSI incluye un importante número de recomendaciones estructurales y de organización, que en su mayoría están siendo aplicadas por la Oficina, el Inspector no considera aconsejable abordar cuestiones que se encuentran en fase de transición. Por lo tanto, en este examen se evitan las recomendaciones estructurales y/o de organización y

¹ E/2002/INF/2/Add.2, decisión 2002/272.

² A/51/950, párr. 79.

³ *Examen de la gestión de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos*, Informe del Secretario General sobre las actividades de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (A/57/488).

únicamente se hace referencia a estas cuestiones a título informativo o cuando puede hacerse una contribución importante que permita una mayor eficiencia.

5. La metodología utilizada combina el análisis de las opiniones expresadas en las entrevistas celebradas con los directivos y el personal de la Oficina con los datos presentados por la administración, para así sacar conclusiones. Además, se ha distribuido a 269 empleados un cuestionario electrónico del que se han recibido 150 respuestas. Teniendo en cuenta que la Oficina ha sido recientemente objeto de un número considerable de informes, exámenes y auditorías, la elevada participación (un 56% de respuestas) muestra el interés del personal en tratar de que se hagan mejoras, lo que merece el mayor reconocimiento.

II. RECURSOS

6. A pesar de la importancia estratégica de los derechos humanos para el sistema de las Naciones Unidas, que se ha destacado en numerosos documentos, los recursos asignados mediante consignaciones en el presupuesto ordinario no han reflejado esta importancia estratégica. El cuadro 1 muestra un análisis de los recursos del presupuesto ordinario asignados a actividades de derechos humanos desde el bienio 1996-1997 hasta el de 2002-2003. Los recursos asignados disminuyeron en porcentajes y en términos absolutos entre el bienio 1996-1997 y el de 2000-2001, y aumentaron únicamente en cifras absolutas a partir del bienio 2002-2003. A pesar de este aumento de la cifra total, la proporción correspondiente a la Oficina en total el de la consignación revisada de las Naciones Unidas para 2002-2003 sigue siendo inferior al porcentaje de bienes anteriores.

Cuadro 1

Presupuesto ordinario del ACNUDH	1996-1997¹	1998-1999¹	2000-2001¹	2002-2003²
ACNUDH				
Sección 24 ³	44.136,0	42.297,1	38.056,4	47.576,3
Sección 23 ⁴	2.218,3	2.883,1	2.580,0	2.905,0
Total del presupuesto ordinario del ACNUDH	46.354,3	45.180,2	40.636,4	50.481,3
Total de las Naciones Unidas	2.603.300,0	2.529.900,0	2.533.100,0	2.890.800,0
Porcentaje total ACNUDH/ Naciones Unidas	1,78	1,79	1,60	1,75

¹ Cifras de gasto.

² Partida revisada 2002-2003.

³ Sección 24: Derechos Humanos, anteriormente sección 22.

⁴ Parte correspondiente a los derechos humanos de la sección 23: Programa ordinario de cooperación técnica, anteriormente sección 21.

7. La cuestión de la asignación de recursos del presupuesto ordinario también se ha reflejado en el informe de la OSSI, en el que se recomendaba que el Secretario General informase detalladamente a la Asamblea General sobre el modo en que la persistente escasez de fondos del presupuesto ordinario repercutiría en las actividades previstas en el mandato. El Secretario General aborda esta cuestión en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2004-2005 (sec. 24), que muestra un aumento del 12,5% sobre el bienio 2002-2003 en el proyecto de asignación de recursos del presupuesto ordinario para las actividades relacionadas con los derechos humanos. El proyecto de presupuesto por programas de la Oficina para el bienio 2004-2005 representa un 1,85% del total de las Naciones Unidas. La Asamblea General, en su resolución 57/280 de diciembre de 2002, incluía la promoción de los derechos humanos entre las prioridades para el bienio 2004-2005.

8. Esta escasez de recursos ordinarios se agrava además con el aumento del número de actividades emprendidas por la Oficina, que ha tenido que hacer frente a un aumento considerable del número de grupos de trabajo a los que presta apoyo, así como del número de relatores especiales, representantes

especiales y expertos independientes a los que presta servicio. Por tanto, la Oficina depende en gran medida de las contribuciones voluntarias para financiar actividades básicas e incluidas en su mandato que deberían permanecer dentro del presupuesto ordinario. De hecho, la dependencia de la Oficina de los recursos extrapresupuestarios es la principal causa del desequilibrio en la composición geográfica de su personal.

9. Como muestra el cuadro 2, que ofrece cifras comparativas de los recursos ordinarios y extrapresupuestarios entre 1996-1997 y 2004-2005, cada vez se depende más de la financiación voluntaria. Los recursos extrapresupuestarios han aumentado considerablemente, pues representan un 64,1% del presupuesto de gastos de la Oficina para el bienio 2002-2003. Está claro que este régimen de financiación coloca a la Oficina en una posición difícil, ya que cualquier interrupción en las contribuciones voluntarias recibidas tendrá unos efectos graves no sólo sobre las actividades de carácter extrapresupuestario sino también sobre algunas actividades básicas y propias de su mandato. Este riesgo se agrava por la dependencia de un reducido número de donantes. La Oficina es consciente de este riesgo, y se está haciendo lo posible por obtener financiación voluntaria en el futuro mediante contribuciones para varios años, una financiación flexible y la diversificación de la base de donantes.

Cuadro 2

Total de recursos del ACNUDH	1996-1997	1998-1999	2000-2001	2002-2003¹	2004-2005¹
Presupuesto ordinario ²	46.354,3	45.180,2	40.636,4	50.481,3	56.510,9
Fondos extrapresupuestarios	36.478,1	34.547,2	47.887,9	90.147,0	90.106,5
Total	82.832,4	79.727,4	88.524,3	140.628,3	146.617,4
Porcentaje de recursos extrapresupuestarios/total	44,04	43,33	54,09	64,10	61,46

¹ Estimaciones (A/58/6 (sec. 24), 10 de junio de 2003).

² Incluye la parte de derechos humanos de la sección 23: Programa ordinario de cooperación técnica.

III. ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

10. La estructura organizativa específica de la Oficina está definida en un boletín del Secretario General⁴ y se establece siguiendo las siguientes líneas:

- La Oficina está dirigida por el Alto Comisionado, que recibe el apoyo directo del Alto Comisionado Adjunto y de la Oficina Auxiliar;
- Las cinco dependencias distintas siguientes responden directamente ante el Alto Comisionado: Sección Administrativa, Subdivisión de Investigación y del Derecho al Desarrollo, Subdivisión de Servicios de Apoyo, Subdivisión de Actividades y Programas y Oficina de Nueva York.

11. Como se indica en el párrafo 4, esta estructura inicial se está modificando actualmente, aunque la nueva estructura aprobada todavía no se ha promulgado en un boletín del Secretario General.

12. Los principales cambios propuestos por la Oficina con respecto a la nueva organización se describen a continuación a efectos informativos. En lugar de cinco dependencias distintas que respondan directamente ante el Alto Comisionado, la nueva estructura se compondrá de siete dependencias: Servicios de Apoyo (que incluirá la Sección Administrativa y la Gestión de la Información y Tecnología), Subdivisión de Investigación y del Derecho al Desarrollo, Subdivisión de Tratados y de la Comisión (anteriormente Subdivisión de Servicios de Apoyo), Subdivisión de Creación de Capacidad y de Operaciones sobre el Terreno (anteriormente Subdivisión de Actividades y Programas) y Oficina de Nueva York. Además, se propone la creación de dos nuevas subdivisiones, la Subdivisión de Procedimientos Especiales y la Subdivisión de Relaciones Externas.

13. Al Alto Comisionado Adjunto se le asignarán responsabilidades nuevas y más detalladas, con una división más clara entre las funciones asumidas por el Alto Comisionado y las asumidas por el Alto Comisionado Adjunto. El informe del Secretario General, que lleva por título "Administración y gestión de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos"⁵, incluye una descripción detallada de las funciones que asumirá el Alto Comisionado Adjunto, que es responsable de la planificación de políticas, de la gestión y la tecnología de la información y de los servicios administrativos de la Oficina, además de prestar asistencia al Alto Comisionado en distintas materias, como por ejemplo actuando como funcionario encargado en ausencia del Alto Comisionado; ayudar a éste en la dirección y supervisión generales de las actividades del programa de derechos humanos; ejecutar los proyectos especiales que le asigne el Alto Comisionado; representar al Alto Comisionado en reuniones y hacer declaraciones en su nombre; vigilar las actividades de supervisión; aconsejar al Alto Comisionado con respecto a las operaciones sobre el terreno; y coordinar la elaboración de estrategias regionales.

14. También se ha propuesto fortalecer la Oficina del Alto Comisionado con la creación de un puesto de "Jefe de Gabinete" (con categoría D-2) que se ocuparía de las siguientes funciones⁶: ayudar al Alto Comisionado a mantener relaciones con los gobiernos, otros organismos y entidades de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales, instituciones regionales y nacionales, ONG, el sector privado y el mundo académico; mantener enlace sobre cuestiones de política con la Oficina Ejecutiva del Secretario

⁴ *Organización de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos* (ST/SGB/1997/10).

⁵ A/58/569.

⁶ *Ibíd.*

General y otras oficinas pertinentes de la Sede, y también con los portavoces del Secretario General en Nueva York y Ginebra y los medios de información; desempeñar funciones de recaudación de fondos y ejecutar los proyectos especiales que le asigne el Alto Comisionado. A la espera de la aprobación de este cargo, la Oficina ha establecido un puesto y ha contratado a un funcionario de categoría L-7, financiado con cargo al personal temporero general.

15. Las principales esferas de responsabilidad de la nueva Subdivisión de Relaciones Externas son: la recaudación de fondos, la colaboración con las ONG, las relaciones con los medios de comunicación y la estrategia de comunicaciones. Anteriormente estas funciones se encontraban bajo la responsabilidad de la Oficina Ejecutiva del Alto Comisionado.

16. Las funciones asignadas a la propuesta Subdivisión de Procedimientos Especiales, a saber, prestar apoyo sustantivo a los mecanismos de indagación e investigación de derechos humanos, estaban anteriormente bajo la responsabilidad de la Subdivisión de Actividades y Programas.

17. El proyecto de presupuesto por programas para 2004-2005 incluye arreglos y recursos específicos para abordar las cuestiones de eficacia y gestión. Para llevar a cabo los cambios mencionados, la Oficina ha solicitado en su proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2004-2005 ocho nuevos puestos (1 D-2, 1 D-1, 2 P-5, 3 P-4 y 1 P-3) y la conversión en permanentes de cinco puestos de temporeros (1 P-5, 1 P-4 y 3 P-3). En su informe correspondiente, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto⁷ ha recomendado la creación de dos puestos de P-5 (uno de ellos temporero) y de tres puestos de P-4, y la conversión de los cinco puestos anteriormente financiados con cargo a personal temporero. El examen de la creación del puesto de D-2 a que se hace referencia en el párrafo 14 se aplazará para dar al nuevo Alto Comisionado la oportunidad de examinar la cuestión. La Comisión Consultiva recomendó que no se creasen los otros puestos propuestos.

18. El Inspector ha observado cierto grado de duplicación entre las funciones del Alto Comisionado Adjunto y las que asumirá el nuevo Jefe de Gabinete. La creación de un puesto de categoría L-7, equivalente a la D-2, no es compatible con la petición de la Asamblea General de que se simplifiquen los puestos directivos. En este sentido, añade una nueva jerarquía a la actual estructura de la administración, en la que las categorías de los directores de subdivisión o sección, que responden directamente ante el Alto Comisionado, van de D-1 a P-5. La Comisión Consultiva también señaló que las funciones asignadas a este puesto duplicaban las del Alto Comisionado Adjunto y las del Director de la Oficina del Alto Comisionado en Nueva York y, además, que ya se había designado a un funcionario de categoría L-7 que había venido desempeñando sus funciones desde comienzos de julio de 2003, a pesar de que su nombramiento no se había sometido a la Comisión para el examen que requiere el párrafo 2 del artículo II de la resolución 25/217 de la Asamblea General. La Comisión expresó su preocupación por la decisión de la Secretaría de establecer este puesto L-7 que, en efecto, prejuzga el resultado del examen por la Asamblea General de la cuestión del puesto D-2, y recomendó que la consideración de la creación del puesto de D-2 se aplazara para dar al nuevo Alto Comisionado la oportunidad de examinar la cuestión.

19. El Inspector no puede menos que compartir la mencionada opinión de la Comisión. A su juicio, el puesto y las funciones que asumía el Jefe de Gabinete deben volver a examinarse. Las funciones que se le han asignado, descritas en el párrafo 14, no concuerdan con el título de "Jefe de Gabinete". En un principio, se pretendía que este puesto fortaleciese la gestión de la Oficina, función que, a juicio del Inspector, deben ejercer el Alto Comisionado y su Adjunto.

Véase la RECOMENDACIÓN 1.

⁷ A/58/7/Add.12.

20. Por lo que respecta al establecimiento de la Subdivisión de Procedimientos Especiales, el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2004-2005 incluía la propuesta de crear un puesto de D-1 como director de la subdivisión, un puesto de P-5 y otro de P-4 para fortalecer los equipos temáticos. En su informe⁸, La Comisión recomendó que no se creara el puesto de D-1, pese al hecho de que otros directores de subdivisión tienen esta categoría.

21. El Inspector acoge con satisfacción la creación de una Dependencia de Gestión de la Información y Tecnología que responde directamente ante el Alto Comisionado Adjunto. Anteriormente la Dependencia de Gestión de la Información y Tecnología formaba parte de la Subdivisión de Investigación y el Derecho al Desarrollo. El Inspector comparte la idea de una dependencia de gestión de la información independiente y capaz de establecer, planear, aplicar y supervisar una estrategia general de gestión de la información para la Oficina, estrategia que no existe en la actualidad. La nueva sección debería mantener un diálogo permanente con las entidades pertinentes de la Secretaría de las Naciones Unidas, lo que permitiría adoptar un enfoque independiente para la prestación de servicios adaptados a las necesidades de gestión de la información de las diversas subdivisiones, aprovechar las sinergias derivadas de una cooperación más estrecha con la Secretaría y maximizar los efectos de los muy limitados recursos disponibles en esta esfera, que de otro modo podrían malgastarse en iniciativas dispersas y parciales.

22. El Inspector considera que la mayoría de las propuestas presentadas por la Oficina son acertadas y constituyen un primer paso para mejorar la eficacia y la gestión de la Oficina. La creación de dos nuevas subdivisiones, una de ellas centrada en la tan necesaria mejora del apoyo prestado a los Procedimientos Especiales y la otra en la formulación de una estrategia global de comunicación combinada con las actividades de recaudación de fondos, debería llevar a un mejor funcionamiento de la Oficina. Las propuestas presentadas abordan los principales problemas estructurales a que hace frente la Oficina, destacados en distintos informes, y son, en general, coherentes con las solicitudes de la Asamblea General, que ha alentado al Secretario General a que mejore y simplifique la gestión de la Oficina⁹.

⁸ *Ibíd.*

⁹ A/RES/57/300.

IV. DIRECCIÓN EJECUTIVA Y GESTIÓN DE PROGRAMAS

23. La dirección ejecutiva de la Oficina corresponde al Alto Comisionado, secundado por el Alto Comisionado Adjunto. El Comité de la Junta Administrativa y Evaluación de Políticas es el principal órgano de gestión ejecutiva de la Oficina.

24. La reestructuración que se está llevando a cabo en la Oficina responde a las diversas recomendaciones contenidas en exámenes anteriores. En particular, el examen de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) puso de relieve la necesidad de una "estrategia amplia y detallada para la Oficina, de la que se derivarían los objetivos concretos a mediano y largo plazo de las dependencias orgánicas y las actividades operacionales de la Oficina"¹⁰.

25. Aunque se han hecho algunos progresos a este respecto, la falta de una estrategia clara a largo plazo y su comunicación siguen siendo un problema. Las entrevistas mantenidas con la dirección y el personal confirman este extremo, que ha quedado confirmado una vez más por los resultados del cuestionario distribuido al personal (véase cap. VII y anexo II *infra*). Más del 60% de los funcionarios consideran que no existe una estrategia clara a largo plazo y que, de haberla, no se comunica debidamente. Esto pone de manifiesto un problema de gestión, ya que la dirección debería indicar el camino a seguir y tomar la iniciativa.

26. La capacidad de liderazgo de los gestores es puesta en duda por más de la mitad del personal, con las críticas más fuertes en la Subdivisión de Actividades y Programas y en la Sección Administrativa, lo que confirma el carácter administrativo de la mayoría de las cuestiones que deben abordarse.

27. Los numerosos exámenes y auditorías han dado lugar a un número considerable de recomendaciones, muchas de las cuales todavía no se han aplicado plenamente. Los gestores de la Oficina saben ya lo que hay que hacer, y el énfasis debería ponerse en la aplicación y el seguimiento. La falta de aplicación de las recomendaciones y los inadecuados mecanismos de seguimiento son importantes deficiencias que ponen de relieve un problema de gestión. Se ha señalado, sin embargo, que la Oficina está tratando de aplicar de manera estructurada algunas de estas recomendaciones mediante las propuestas que figuran en su proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2004-2005.

28. Además, se ha preparado un proyecto de plan de acción de acuerdo con la "Medida 2" del informe del Secretario General titulado "Fortalecimiento de las Naciones Unidas: un programa para profundizar el cambio"¹¹, que recomienda el fortalecimiento de los sistemas nacionales de promoción y protección de los derechos humanos. Con este plan se pretende desarrollar la capacidad del sistema de las Naciones Unidas para ofrecer una respuesta integrada y coherente a los Estado Miembros que soliciten ayuda para desarrollar la capacidad de sus sistemas nacionales. Los equipos de las Naciones Unidas en los países son los instrumentos básicos para llevar a cabo este plan. A este respecto, el Inspector considera que debería revisarse el organigrama de la propuesta Subdivisión de Creación de Capacidad y de Operaciones sobre el Terreno. La Comisión de Instituciones Nacionales podría integrarse con los diferentes equipos geográficos, ya que no tiene mucho sentido brindar apoyo a las instituciones nacionales fuera de la esfera de actividad de los diferentes equipos geográficos. Las instituciones nacionales son una esfera clave, intrínsecamente vinculada a la asistencia y desarrollo de las políticas de derechos humanos en una zona geográfica determinada.

Véase la RECOMENDACIÓN 2.

¹⁰ A/57/488, párr. 66.

¹¹ A/57/387.

29. La Oficina, con su plan estratégico, debería tratar de encontrar la forma de utilizar sus recursos de la manera más eficiente. En particular, debería encontrar un equilibrio entre una acción preventiva en materia de derechos humanos y la respuesta a las violaciones de estos derechos. Este dilema es una cuestión muy compleja a la que no se pretende responder en este examen con simples recomendaciones, pero el camino a seguir ha sido puesto de relieve por el Secretario General en su programa de reformas, en el que se describen los derechos humanos como una dimensión que trasciende cada una de las cuatro esferas de trabajo sustantivas de las Naciones Unidas: paz y seguridad, asuntos económicos y sociales, cooperación para el desarrollo y asuntos humanitarios.

30. La Oficina debe seguir centrando la atención tanto en la prevención como en la respuesta. Sin embargo, aunque la acción preventiva en materia de derechos humanos es fundamental y un aspecto clave del mandato de la Oficina, y exige unos conocimientos especializados de los que sólo se dispone en la Oficina, la respuesta ante las violaciones de derechos humanos y el desarrollo de las operaciones sobre el terreno deben canalizarse, siempre que sea posible, a través de colaboradores en las operaciones. El proyecto del plan de acción para fortalecer los derechos humanos a nivel nacional es una iniciativa positiva que se centra en la prevención, y la Oficina debería preparar otro plan de acción en el que se detallan las medidas para desarrollar la cooperación con los diferentes asociados, tales como las ONG, los organismos especializados y los programas de las Naciones Unidas.

31. La experiencia relativamente limitada de la Oficina en operaciones sobre el terreno, en comparación con otros programas de las Naciones Unidas, unida a la falta crónica de recursos ordinarios, exigen un mayor grado de cooperación con los organismos de las Naciones Unidas que tienen una importante y reconocida presencia sobre el terreno. Esto permitiría a la Oficina beneficiarse de la experiencia sobre el terreno de unos socios más experimentados, así como de las sinergias resultantes de una actitud común de las Naciones Unidas ante una situación concreta, lo que permitiría un uso más racional de los recursos. Las operaciones sobre el terreno llevadas a cabo exclusivamente por el ACNUDH deberían limitarse al mínimo, a casos en que se haya demostrado que no existe otra alternativa.

Véase la RECOMENDACIÓN 3.

V. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

32. La Sección Administrativa ofrece servicios de apoyo a los programas para todas las actividades sustantivas y operacionales de la Oficina. Estos servicios se refieren a la planificación y gestión de los recursos financieros y humanos, así como a la administración general de la Oficina. La Sección realiza también diversas funciones adicionales en relación con actividades extrapresupuestarias, incluida la gestión de las contribuciones, la supervisión de la formulación de proyectos, la coordinación de los agentes ejecutivos que prestan apoyo operacional y logístico para las actividades de la Oficina, y la coordinación de la seguridad de la Oficina.

33. La Sección Administrativa fue reforzada recientemente y se ha estructurado en tres esferas: gestión de los recursos humanos; presupuesto y finanzas; y servicios generales y apoyo sobre el terreno. Al igual que para otras esferas, en las auditorías recientes se hicieron diversas recomendaciones que actualmente se están aplicando. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) indicó que "... para seguir logrando mejoras es necesario desarrollar aún más la capacidad de la administración en lo referente al número de empleados y las aptitudes del personal, sobre todo en relación con su labor de apoyo a la presencia sobre el terreno"¹².

34. A este respecto, la Sección Administrativa representa el 5% del personal total de la Oficina (incluidas las oficinas exteriores y el personal de los proyectos administrado por los colaboradores), o el 10% del personal si se excluye el personal de las oficinas exteriores. El Inspector considera que este es un nivel cuantitativo razonable de recursos, en particular si se tiene en cuenta que el personal de proyectos con base en Ginebra está administrado por la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra y el personal de proyectos sobre el terreno por la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) y que todavía sería posible mejorar más la productividad del personal haciendo un uso óptimo de la tecnología de la información.

35. El apoyo prestado por la Sección Administrativa a las representaciones sobre el terreno sigue siendo un área en la que podrían hacerse muchas mejoras. Por ejemplo, no hay un sistema establecido para rendir cuentas de los activos de las representaciones sobre el terreno. La Sección Administrativa debería establecer un sistema de este tipo y preparar un manual de procedimientos administrativos sobre el terreno.

Véase la RECOMENDACIÓN 4.

36. A raíz de varias recomendaciones, la Oficina está tratando de desarrollar y aplicar un "sistema básico de gestión", con el fin de mejorar los sistemas y procedimientos necesarios para administrar los recursos humanos y financieros de la Oficina. Esta actividad se inició en 2001 y, según la información obtenida durante las entrevistas o facilitada en varios documentos publicados por la Oficina, como el *Annual Appeal*, se centra en cinco elementos principales: desarrollo de un almacén de datos; gestión de las contribuciones; gestión financiera; gestión de proyectos; y gestión de los recursos humanos. El sistema básico de gestión todavía no es totalmente operacional.

37. A este respecto, debe recordarse que la Oficina forma parte de la Secretaría de las Naciones Unidas. La Secretaría depende en grado considerable de su Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG) como principal sistema de información que abarca las distintas esferas de actividad. El informe del Secretario General titulado "Estrategia de la tecnología de la información y las comunicaciones" indica que:

¹² A/57/488, párr. 54.

"En la base de la estructura y de la organización de trabajo está el SIIG, que respalda las funciones de personal, finanzas, nómina de pagos, adquisiciones, viajes y otras funciones administrativas conexas. Su base de datos integrada garantiza la integridad de los datos y que exista una sola fuente de entrada de datos para los estados financieros de la Organización y los informes conexas... Una de las premisas de la estrategia de TIC (tecnología de la información y las comunicaciones) es que el SIIG seguirá desempeñando una función preeminente en los procesos administrativos de la Secretaría durante los próximos cinco años..."¹³

38. Teniendo esto presente, no parece razonable la necesidad de que la Oficina desarrolle un sistema paralelo, el sistema básico de gestión. El ACNUDH utiliza el SIIG, que es plenamente operacional para la gestión de los recursos financieros y humanos. Además, entre las actividades previstas, figuran algunos proyectos como "El SIIG sobre el terreno", "El SIIG en la Web" y el "Sistema de Información sobre Gestión de Proyectos", entre otros. La Oficina debería desarrollar una estrategia clara de tecnología de la información, tomando como punto de partida el plan estratégico desarrollado por la Secretaría de Naciones Unidas y ampliando éste. Es posible que la Oficina tenga necesidades concretas que no quedan cubiertas por el SIIG, en particular algunas cuestiones relacionadas con la gestión de proyectos, pero una comunicación más estrecha con la Secretaría central sería muy beneficiosa a este respecto para la Oficina.

Véase la RECOMENDACIÓN 5.

39. En el pasado ha habido algunas dificultades en las relaciones de la Oficina con algunos organismos de ejecución, en particular con la UNOPS y con la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra. En este caso, los retrasos de la UNOPS en notificar los gastos efectuados en el contexto de su cooperación con la Oficina originaron algunos problemas. La Junta de Auditores observó que la Oficina tenía previsto transferir de la UNOPS a la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra todos los proyectos de la Sede y recomendó que el ACNUDH redactara un memorando de entendimiento con la UNOPS para cubrir las operaciones restantes confiadas a ésta¹⁴. Posteriormente se revisaron los acuerdos entre ambas partes.

40. La mayor parte del personal que trabaja en proyectos de la Sede está administrado por la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra desde el 1º de enero de 2003. Por lo que respecta a las relaciones con la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, aunque se han registrado algunas mejoras, la Oficina comunicó algunos retrasos en la publicación de las asignaciones. Se está completando un memorando de entendimiento entre las partes con el fin de llegar a un acuerdo sobre el nivel necesario de servicios. Su aplicación debería acelerarse teniendo en cuenta que la cooperación entre ambas partes comenzó hace aproximadamente un año.

¹³ A/57/620, párrs. 35 y 37.

¹⁴ A/57/5(Vol. I), párrs. 230 y 231.

VI. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

41. De conformidad con el mandato recibido por la DCI de la Comisión para este examen de la gestión, el examen se centra en esta esfera crítica y aborda las cuestiones relativas al desequilibrio en la distribución geográfica, la situación contractual del personal y algunos otros aspectos de la gestión de los recursos humanos que suscita el análisis de las respuestas al cuestionario distribuido al personal. Además, se ha diseñado un perfil del personal, con especial atención a los aspectos de género, tipo de contrato y distribución de categorías entre el personal. Los gráficos correspondientes pueden encontrarse en el anexo I del presente informe.

A. Distribución geográfica del personal

42. El desequilibrio en la distribución geográfica del personal es un grave problema. Ha sido puesto de relieve por la Comisión que expresó su preocupación a este respecto en varias ocasiones durante los últimos años. De hecho, la solicitud de corregir este desequilibrio se ha dirigido en repetidas ocasiones a la Comisión en distintas resoluciones (1997/76, 1998/46, 1999/70, 2000/73, 2001/78, 2002/80 y 2003/74) desde 1997 en que se introdujeron las disposiciones actuales de la Oficina.

43. Cada una de estas resoluciones fue seguida, según había pedido la Comisión, de un informe del Alto Comisionado sobre la composición del personal de la Oficina, incluido el personal permanente y no permanente, desglosado por regiones según los cinco grupos establecidos por la Asamblea General (Estados africanos, Estados asiáticos, Estados de América Latina y el Caribe, Estados de Europa occidental y otros Estados y Estados de Europa oriental) e indicando la categoría, la nacionalidad y el género de los funcionarios. Durante los últimos años, a pesar de las repetidas solicitudes de la Comisión, el desequilibrio en la distribución geográfica se ha agravado. Las cifras que figuran a continuación muestran la distribución geográfica del personal en los últimos seis años y se han obtenido de los informes pertinentes del Alto Comisionado que reflejan la situación al 1º de diciembre de 2002. Estas cifras se han completado y actualizado con la inclusión en la última columna del cuadro de los datos al 1º de octubre de 2003.

Cuadro 3

Puestos sujetos a distribución geográfica

	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	2003 ¹	%	2003 ²	%
África	11	14,5	12	14,8	11	14,7	10	12,8	12	13,2	10	11,6	8	9,2
Asia	13	17,1	15	18,5	15	20	13	16,7	17	18,7	16	18,6	17	19,5
América Latina y el Caribe	5	6,6	8	9,9	8	10,7	9	11,5	9	9,9	9	10,5	7	8
Europa oriental	5	6,6	5	6,2	5	6,7	5	6,4	5	5,5	6	7	7	8
Europa occidental y otros Estados	42	55,3	41	50,6	36	48	41	52,6	48	52,7	45	52,3	48	55,2
Total	76		81		75		78		91		86		87	

¹ Fuente: E/CN.4/2003/111, 10 de diciembre de 2002.

² Fuente: ACNUDH, 1º de octubre de 2003.

Cuadro 4

Puestos no sujetos a distribución geográfica

	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	2003 ¹	%	2003 ²	%
África	32	31,1	20	26,7	25	26	21	18,8	22	16,3	24	16	23	13,9
Asia	9	8,7	4	5,3	1	1	6	5,4	9	6,7	8	5,3	11	6,7
América Latina y el Caribe	7	6,8	7	9,3	8	8,3	10	8,9	13	9,6	15	10	20	12,1
Europa oriental	1	1	1	1,3	1	1	6	5,4	6	4,4	7	4,7	7	4,2
Europa occidental y otros Estados	54	52,4	43	57,3	61	63	69	61,6	85	63	96	64	104	63
Total	103		75		96		112		135		150		165	

¹ Fuente: E/CN.4/2003/111, 10 de diciembre de 2002.

² Fuente: ACNUDH, 1º de octubre de 2003.

Cuadro 5

Puestos totales

	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	2003 ¹	%	2003 ²	%
África	43	24,0	32	20,5	36	21,0	31	16,3	34	15,0	34	14,4	31	12,3
Asia	22	12,3	19	12,2	16	9,4	19	10,0	26	11,5	24	10,1	28	11,1
América Latina y el Caribe	12	6,7	15	9,6	16	9,4	19	10,0	22	9,7	24	10,1	27	10,7
Europa oriental	6	3,4	6	3,8	6	3,5	11	5,8	11	4,9	13	5,5	14	5,6
Europa occidental y otros Estados	96	53,6	84	53,8	97	56,7	110	57,9	133	58,8	141	59,7	152	60,3
Total	179		156		171		190		226		236		252	

¹ Fuente: E/CN.4/2003/111, 10 de diciembre de 2002.

² Fuente: ACNUDH, 1º de octubre de 2003.

44. La Comisión ha pedido en múltiples ocasiones a la Oficina que incluya en el informe del Alto Comisionado las medidas adoptadas para mejorar la situación actual y sus resultados. En las respuestas de la Oficina a estas solicitudes se han incluido diferentes propuestas, repetidas en los informes del Alto Comisionado correspondientes al año 2000 (E/CN.4/2001/100, de 5 de diciembre de 2000), 2001 (E/CN.4/2002/115, de 28 de diciembre de 2001) y 2002 (E/CN.4/2003/111, 10 de diciembre de 2002).

45. Según se indica en los informes pertinentes del Alto Comisionado, la Oficina ha adoptado las siguientes medidas:

- a) Creación y posterior fortalecimiento del Grupo Consultivo en Cuestiones de Personal del ACNUDH. Se ha asignado a este órgano interno de gestión la función de evaluar todas las recomendaciones para cubrir los puestos de temporeros en la sede del ACNUDH y sobre el terreno y mejorar los traslados de personal temporero y los traslados laterales para garantizar

el máximo grado de eficiencia, competencia e integridad y una distribución geográfica equitativa.

- b) Preparación sistemática de descripciones de puestos y anuncio constante de las vacantes correspondientes a los puestos temporales en la sede del ACNUDH y sobre el terreno, y distribución de las vacantes a través del sitio del ACNUDH en Internet.

46. Otra iniciativa tomada al parecer por la Oficina para promover la contratación de nacionales de países en desarrollo, en el contexto de la promoción de los derechos humanos a través de todo el sistema de las Naciones Unidas, ha sido la ampliación de su lista de candidatos. Esto podría resultar muy útil, en particular cuando la Oficina tiene que prestar asistencia para la contratación a corto plazo a otros departamentos de las Naciones Unidas, como el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Asuntos Políticos, en relación con operaciones de mantenimiento de la paz y otras operaciones conexas.

47. En un esfuerzo por ampliar el grupo de candidatos interesados en puestos de derechos humanos, el Alto Comisionado recomendó que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGRH) estableciera un grupo profesional de derechos humanos. Se consideró que esta medida contribuiría a atraer a la esfera de los derechos humanos a jóvenes profesionales calificados de países no representados o poco representados. La OGRH estuvo de acuerdo y en mayo de 2001 organizó un concurso especializado en derechos humanos en el que participaron nacionales de 17 Estados Miembros.

48. No obstante, estas medidas todavía no han contribuido a mejorar la situación, como se refleja en los cuadros 3, 4 y 5 y lo confirma la distribución geográfica de las nuevas contrataciones durante el período de 1° de enero de 2002 a 1° de junio de 2003. El cuadro 6 muestra que la contratación durante este período sigue reflejando una situación desequilibrada, con un predominio en el número de contrataciones de una región, a saber, Europa occidental y otros Estados.

Cuadro 6

**Contrataciones del ACNUDH durante el período
de 1° de enero de 2002 a 1° de junio de 2003***

Región	Puestos sujetos a distribución geográfica	Puestos no sujetos a distribución geográfica	Total	Porcentaje
África	1	12	13	13,4
Asia	1	6	7	7,2
América Latina y el Caribe	2	9	11	11,3
Europa oriental	2	3	5	5,2
Europa occidental y otros Estados	10	51	61	62,9
Total	16	81	97	100,0

*Fuente: Datos facilitados por el ACNUDH, junio de 2003.

49. Por lo que respecta a las medidas adoptadas por la Oficina para reducir el desequilibrio en la distribución geográfica del personal, debe señalarse que la creación del Grupo Consultivo en Cuestiones de Personal, aunque fue una medida razonable, debería haber tenido en cuenta la distribución geográfica

de sus propios miembros. La composición actual del Grupo es sumamente desequilibrada, ya que sólo uno de sus seis miembros procede de un país en desarrollo. La Oficina debería redefinir la composición del Grupo con el fin de reflejar una distribución geográfica más equilibrada de sus miembros.

Véase la RECOMENDACIÓN 6.

50. Por lo que respecta a la segunda iniciativa tomada por la Oficina para mejorar el desequilibrio geográfico de personal, a saber una "preparación sistemática de descripciones de puestos y anuncio constante de las vacantes correspondientes a puestos temporales en la sede del ACNUDH y sobre el terreno, y la distribución de vacantes a través del sitio de la ACNUDH en Internet", no está claro cómo podría contribuir esta medida de manera significativa a resolver el problema, teniendo en cuenta que es posible que los candidatos de los países en desarrollo sólo tengan un acceso limitado a los servicios de Internet.

51. El Inspector considera que la medida tomada por la Oficina, recomendando que la OGRH establezca un grupo profesional de derechos humanos, es una iniciativa sumamente positiva. Sin embargo, habría sido más eficaz que la Oficina ofreciese a la OGRH una lista de países poco representados o no representados en la Oficina, que no son necesariamente los mismos que en la Secretaría en su conjunto. Tras un concurso especializado, actualmente hay 12 candidatos en la lista, 11 de los cuales proceden de países de Europa occidental.

52. A este respecto, cabe recordar que la Oficina es parte de la Secretaría de las Naciones Unidas que, de acuerdo con diversas resoluciones de la Asamblea General, presenta anualmente un informe oficial a la Asamblea sobre la composición del personal a nivel general de la Secretaría y no a nivel de departamentos. Este hecho podría conducir a situaciones contradictorias, en que un país concreto perteneciente a una de estas regiones poco representadas en la Oficina fuese uno de los países excesivamente representados a nivel de la Secretaría, o viceversa.

53. Para evitar este tipo de incoherencias, debería prepararse anualmente una lista de países que están poco representados o no representados en la Oficina, y la Secretaría debería tener esta lista en cuenta al organizar concursos especializados en derechos humanos.

Véase la RECOMENDACIÓN 7.

54. Teniendo en cuenta el hecho de que la composición del personal de la Secretaría de las Naciones Unidas se evalúa a nivel general de la Secretaría, y que no hay indicadores concretos de cuál sería una distribución geográfica equilibrada óptima del personal a nivel de departamentos, la OGRH podría considerar la posibilidad de ofrecer orientación a la Oficina, indicando las cifras que deben fijarse como objetivo para cada uno de los grupos regionales establecidos por la Asamblea General.

55. La Asamblea General, en los párrafos 32 y 33 de su resolución 37/305, de 15 de abril de 2003, reiteró la petición que hizo al Secretario General de que siguiese intensificando sus esfuerzos por mejorar la composición de la Secretaría garantizando una distribución geográfica amplia y equitativa del personal en todos los departamentos, y pidió al Secretario General que dispusiese que "los jefes de los departamentos correspondientes deben rendir cuentas de la ejecución de los planes de acción en materia de recursos humanos y que se asegure de que ellos, a su vez, tengan debidamente presente la representación geográfica equitativa cuando consideren a los candidatos incluidos en las listas aprobadas por los órganos centrales de examen y en las listas para llenar futuras vacantes y que le presente un informe anual sobre el progreso hecho por los departamentos en la ejecución de sus respectivos planes de acción en materia de derechos humanos". La desigualdad en la distribución geográfica del personal de la Oficina es una cuestión que sólo puede resolverse mediante medidas decididas de gestión. A este

respecto, el Alto Comisionado debería preparar un plan de acción destinado a reducir el desequilibrio actual e indicando objetivos y plazos concretos para ello.

Véase la **RECOMENDACIÓN 8**.

B. Cuestiones relacionadas con los puestos y los contratos

56. La fuerte dependencia de la financiación voluntaria, destacada en diversos análisis, es una cuestión importante que tiene una influencia considerable en la gestión global de la Oficina. En particular, la gestión de los recursos humanos tiene forzosamente que estar profundamente influenciada por la dependencia de la financiación voluntaria. Un gran número de funciones básicas dependen del apoyo de contribuciones voluntarias y muchos de los puestos que desempeñan funciones básicas están ocupados por personal de proyectos. Como consecuencia, hay una gran diversidad en los tipos de contratos para puestos extrapresupuestarios, lo que ha dado lugar a inestabilidad contractual y descontento del personal.

57. En su 18º sesión, celebrada el 23 de junio de 2003, el Comité del Programa y de la Coordinación examinó la sección 24, Derechos humanos, del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2004-2005¹⁵. Haciendo suya una recomendación de la OSSI, el Comité decidió que se incluyese en el presupuesto por programas un nuevo logro previsto con el texto siguiente: "Se adoptan medidas sistemáticas para reclasificar todos los puestos de la nueva estructura orgánica con arreglo a sus categorías y tipo de servicio y para decidir si pertenecen a la serie 100 o a la serie 200"¹⁶.

58. Además, el Comité pidió que se añadiese un nuevo indicador de progreso con el texto siguiente: "La reducción del número de personal de la serie 200 del Reglamento del Personal que realiza funciones básicas en la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos"¹⁷.

59. En septiembre de 2003, la Oficina presentó una propuesta a la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra sobre cuestiones relacionadas con la contratación de personal. Esta propuesta tenía por objeto reducir el número de contratos de la serie 200 para el personal que desempeña funciones básicas, mediante la conversión de sus contratos de la serie 200, administrados por la Oficina en Ginebra desde el 1º de enero de 2003, en contratos de la serie 100, "limitados al servicio con el ACNUDH". La Oficina propuso armonizar gradualmente sus políticas en materia de contratación y contratos con los de la Secretaría de las Naciones Unidas una vez que se procediese a la regularización propuesta.

60. Esta propuesta es contraria al actual proceso de selección de personal en la Secretaría, ya que implica que los puestos de las categorías P-2 y P-3 podrían cubrirse con funcionarios que no hayan pasado el proceso de concurso nacional conforme al mandato de la Asamblea General. Al mismo tiempo, debe señalarse que el personal que tenga actualmente puestos de la categoría P-2 cubiertos mediante concursos nacionales están sujetos a estrictas medidas de movilidad y ascenso que no serían aplicables al personal regularizado de conformidad con esta propuesta.

61. Además, la Oficina pide que todos los puestos de la categoría P-4 anunciados en Galaxy, independientemente de que estén financiados con cargo al presupuesto ordinario o a recursos

¹⁵ Proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2004-2005, Parte VI, Derechos humanos y asuntos humanitarios, sec. 24, Derechos humanos (A/58/6 (sec. 24)), 10 de junio de 2003.

¹⁶ Cuestiones relativas a los programas: proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2004-2005, Comité del Programa y de la Coordinación (E/AC.51/2003/L.5/Add.25), 3 de julio de 2003.

¹⁷ *Ibid.*

extraordinarios, estén abiertos a los "candidatos de 60 días" para permitir que los funcionarios que no han sido seleccionados por la Junta de Nombramientos y Ascensos, los órganos centrales de examen o por concursos nacionales puedan solicitar un puesto en las mismas condiciones que los que sí han pasado estas pruebas. Esto supone, lo que también es contrario a las actuales normas administrativas descritas en la correspondiente instrucción administrativa¹⁸.

62. En el momento de preparar el presente informe, la OGRH no había tomado ninguna decisión oficial con respecto a esta solicitud. El Inspector considera que se debe dar un trato equitativo a los funcionarios cuyos contratos se están regularizando y que debe reconocerse su contribución al trabajo de la Oficina. Sin embargo, al mismo tiempo, deben respetarse los derechos adquiridos del personal permanente. Podría ofrecerse un posible período de transición de un año, regularizando, y prolongando los contratos "limitados al servicio con el ACNUDH", de la serie 100, únicamente para puestos que desempeñan funciones clave, con o sin interrupción del servicio. Esto no debería ser una preocupación importante, ya que el período de transición puede ser administrado por la Oficina para evitar que coincidan un gran número de funcionarios que interrumpen su servicio al mismo tiempo. Una vez finalizado este período de transición, la Oficina debería armonizar sus procesos de contratación con los que aplique en ese momento la Secretaría, en particular la utilización del sistema Galaxy.

Véase la RECOMENDACIÓN 9.

63. De acuerdo con las cifras facilitadas por la Oficina en junio de 2003 con respecto al desglose de los funcionarios por tipo de contrato, y según se indica en el cuadro 1 del anexo I, la combinación actual de contratos muestra que el 45% del personal tienen nombramientos a plazo fijo y el 30% nombramientos de corta duración. Solamente el 10% del personal tiene contratos permanentes y el 2% contratos de prueba. Aunque el número de contratos de corta duración puede parecer elevado, la estructura actual de financiación de la Oficina y su dependencia de la financiación voluntaria justifica esta cifra.

64. Se ha comunicado que la Oficina no siempre cumple las políticas establecidas para determinar los criterios de clasificación de puestos antes de anunciar los puestos extrapresupuestarios, una práctica que debe corregirse.

Véase la RECOMENDACIÓN 10.

¹⁸ Sistema de selección del personal, Instrucción administrativa (ST/AI/2002/4), 23 de abril de 2002.

VII. ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO: DIVERSAS CUESTIONES DE GESTIÓN

65. En esta sección se incluyen las conclusiones sacadas del análisis del cuestionario, que se ha distribuido electrónicamente a 269 funcionarios, y del que se recibieron 150 respuestas. Esta elevada tasa de respuesta (56%) muestra uno de los puntos fuertes de la Oficina, que es el empeño de la mayor parte de su personal en buscar mejoras y ofrecer una crítica constructiva. Con el fin de aumentar el valor del presente informe, se adjuntan como anexo II los resultados del cuestionario, desglosados por subdivisiones, con inclusión del total de la Oficina. Se espera que estos resultados resulten útiles para la gestión de la Oficina.

66. **Estrategia.** Un 62% del personal considera que en el ACNUDH no hay una estrategia bien definida a largo plazo. Esta cuestión también se ha suscitado repetidamente durante las entrevistas celebradas. El personal directivo de nivel superior debería tomar nota de ello y preparar y presentar un plan estratégico, como se recomendó en exámenes anteriores.

67. **Objetivos y evaluación de los resultados.** Los miembros del personal conocen sus objetivos individuales (74%), y los de su equipo, dependencia o servicio (72%). Los objetivos de la subdivisión se conocen (52%) pero en menor medida. Por otro lado, más de la mitad del personal, es decir, un 55%, considera que el actual sistema de evaluación de la actuación profesional (*performance appraisal system*, PAS) no se aplica de manera justa y equitativa. Esta cuestión también se planteó en diversas entrevistas. La descripción de funciones parece corresponder a la labor que realiza actualmente el personal en general. Sin embargo, existen discrepancias entre subdivisiones con respecto al volumen de trabajo y los resultados de la capacitación. Se espera que los resultados, que se adjuntan como anexo II, constituyan la base del análisis necesario y que, si es necesario, los responsables de cada subdivisión adopten los planes de acción oportunos.

68. **Liderazgo.** Más de la mitad del personal considera que tanto el personal directivo de nivel superior como el de nivel intermedio no ofrece un liderazgo firme. Esto vuelve a poner de relieve que existe un problema de gestión. A este respecto, La OSSI indicó en su examen que "convendría que la mentalidad de gestión de nivel medio fuera más coherente y profesional", y pidió al personal directivo de nivel superior que infundiera una dosis saludable de disciplina en todos los niveles de gestión, impartiera formación en cuestiones de gestión cuando fuera necesario y mantuviera al personal directivo en disposición de rendir cuentas sobre el cumplimiento de sus obligaciones. El Inspector coincide con la opinión expresada por la OSSI y desea subrayar que es necesario que el personal directivo transmita al personal un sentido claro de los objetivos y la dirección. Desde el punto de vista positivo, los resultados obtenidos con el cuestionario muestran que el personal se siente capacitado para llevar a cabo sus funciones, que se fomenta el trabajo en equipo y que se tienen en cuenta las opiniones del personal en las decisiones que afectan a su trabajo.

69. **Transparencia.** Se trata de una cuestión importante dentro de la Oficina, ya que un 73% del personal no cree que la transparencia sea el principio que rige en la adopción de decisiones. Este problema únicamente podría resolverse mejorando los procedimientos de comunicación. La mayoría de las subdivisiones, secciones o dependencias celebra reuniones de comunicación regularmente, pero esto no basta para crear un sentido de transparencia. El personal directivo debería examinar la calidad de la comunicación y adoptar una actitud más abierta en la adopción de decisiones.

70. **Política contractual.** La respuesta a la pregunta relativa a la satisfacción con la situación contractual (P.15), a la que un 49% del personal respondió positivamente, puede explicarse por el hecho de que un 80% de las respuestas recibidas fueron enviadas por funcionarios que son titulares de contratos permanentes o de duración determinada.

71. **Promoción de las perspectivas de carrera y movilidad.** Un 66% de las respuestas muestran un firme deseo de los funcionarios de mejorar sus perspectivas de carrera en el ACNUDH, aunque únicamente un 27% de los funcionarios que contestaron cree que ello sea posible. Por el momento no existe ningún servicio de asesoramiento en posibilidades de carrera en el ACNUDH, y debería estudiarse la posibilidad de crear un servicio de este tipo. En cuanto a la movilidad, un 61% de los funcionarios que respondieron al cuestionario desearía tener la posibilidad de desarrollar una parte de su carrera profesional sobre el terreno. Únicamente un 24% del personal que respondió no está interesado en participar en operaciones sobre el terreno.

72. **Distribución geográfica.** Aunque esta cuestión ya se ha tratado en este examen, es importante señalar que más de la mitad del personal que respondió (un 53%) considera que no hay una representación equilibrada de las distintas nacionalidades dentro de la Oficina. Además, un 56% de las respuestas indican que una combinación distinta de nacionalidades beneficiaría considerablemente a la Oficina.

73. **Satisfacción general del personal.** Esto no parece ser un problema según las respuestas recibidas (un 47% de las respuestas muestran un nivel razonable de satisfacción con su trabajo actual, un 11% están muy satisfechos y únicamente un 20% de las respuestas corresponden a niveles de satisfacción bajos o muy bajos). Para comprender plenamente este resultado, debería tenerse en cuenta el perfil del personal que respondió, en particular el elevado porcentaje (81%) de personas que son titulares de contratos permanentes o de duración determinada, así como el 69% de respuestas recibidas de funcionarios del cuadro orgánico. Además, cabe señalar que un 60% de las respuestas recibidas lo fueron de personal con menos de cinco años de antigüedad.

ANEXOS

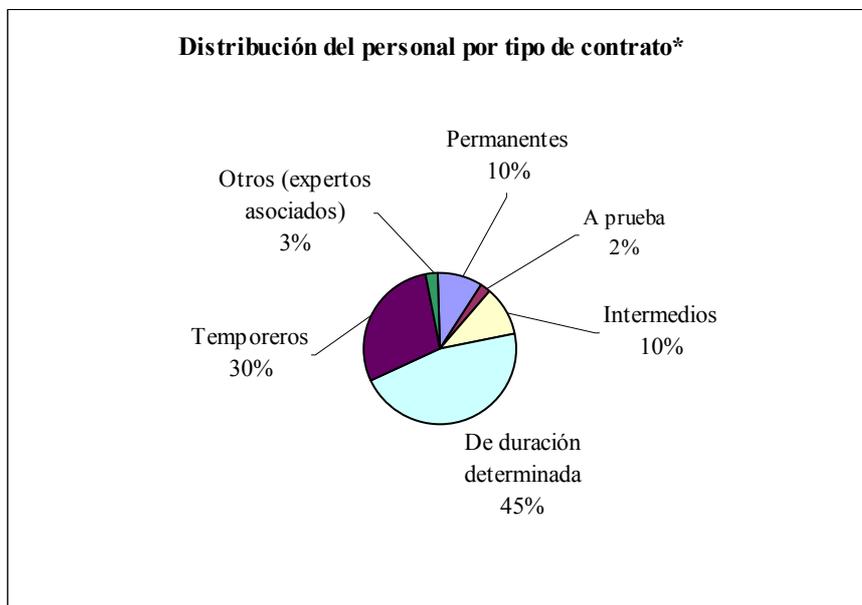
Anexo I

ÍNDICE

	<i>Página</i>
1. Distribución del personal por tipo de contrato	21
Cuadro 1. Distribución del personal por tipo de contrato	21
2. Distribución por géneros	21
Cuadro 2.1. Distribución por géneros (total del personal)	21
Cuadro 2.2. Servicios generales	22
Cuadro 2.3. Cuadro orgánico	22
Cuadro 2.4. Distribución de géneros por categoría (cuadro orgánico).....	22
Cuadro 2.5. Distribución de género por subdivisiones	23
3. Distribución del personal por categorías.....	24
Cuadro 3. Distribución del personal del cuadro orgánico por categorías.....	24
4. Distribución del personal por subdivisión y oficina.....	24
Cuadro 4.1. Distribución del personal por subdivisión y oficina.....	24

1. Distribución del personal por tipo de contrato

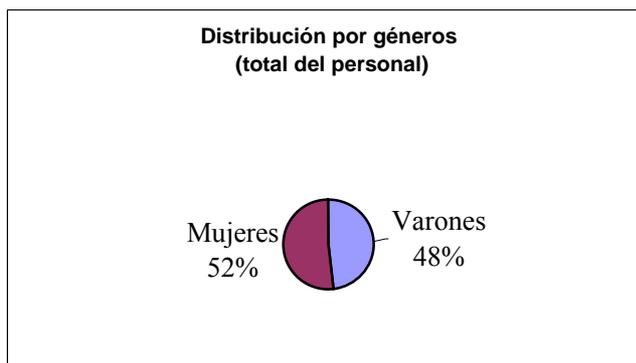
Cuadro 1



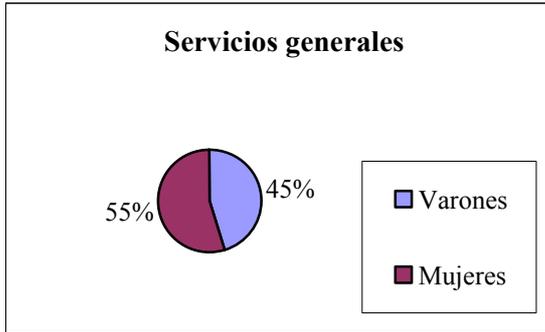
* Datos proporcionados por la Oficina en noviembre de 2003.

2. Distribución por géneros

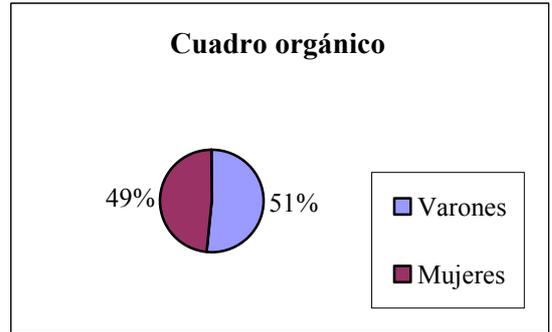
Cuadro 2.1



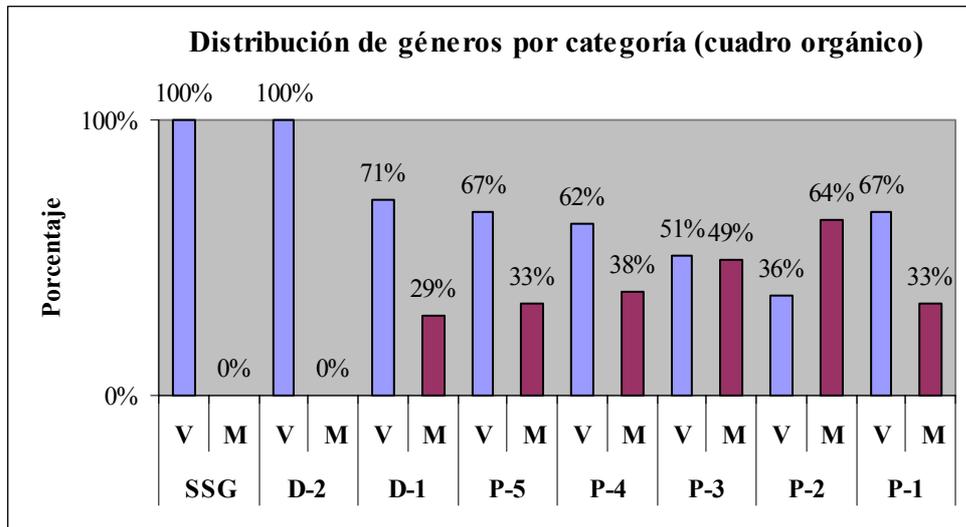
Cuadro 2.2



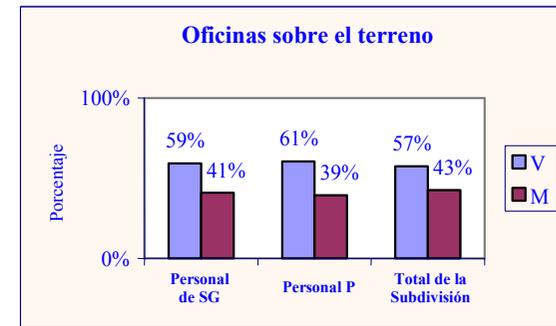
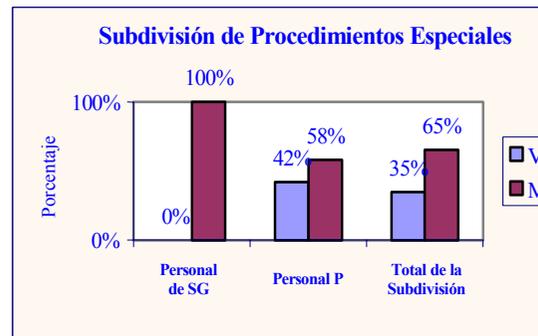
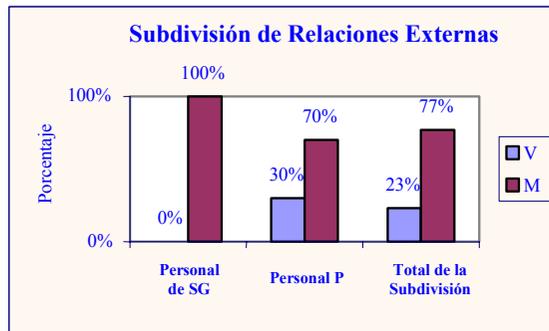
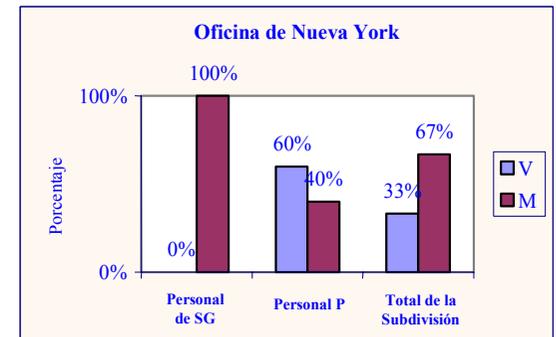
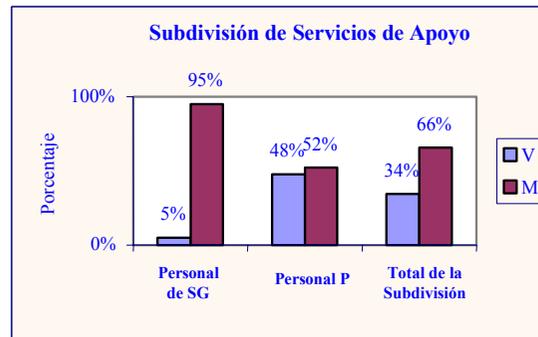
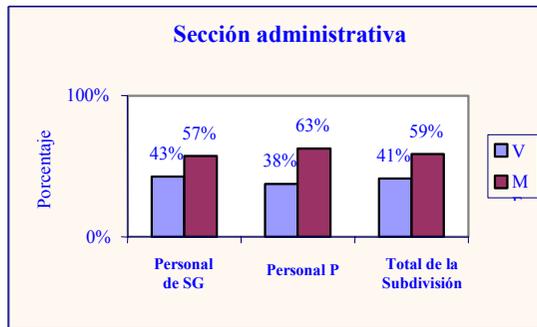
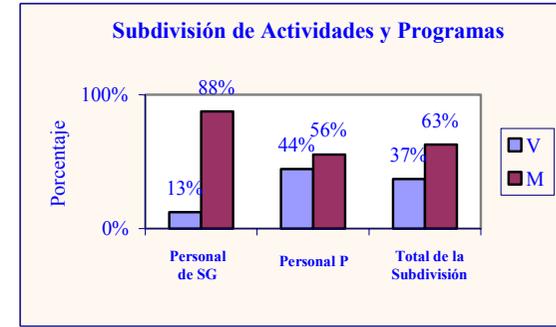
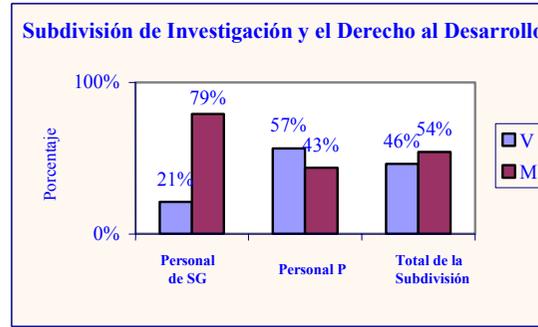
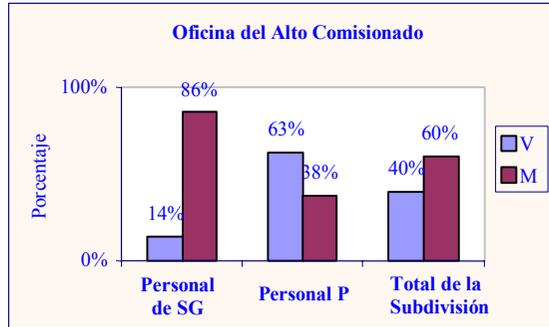
Cuadro 2.3



Cuadro 2.4

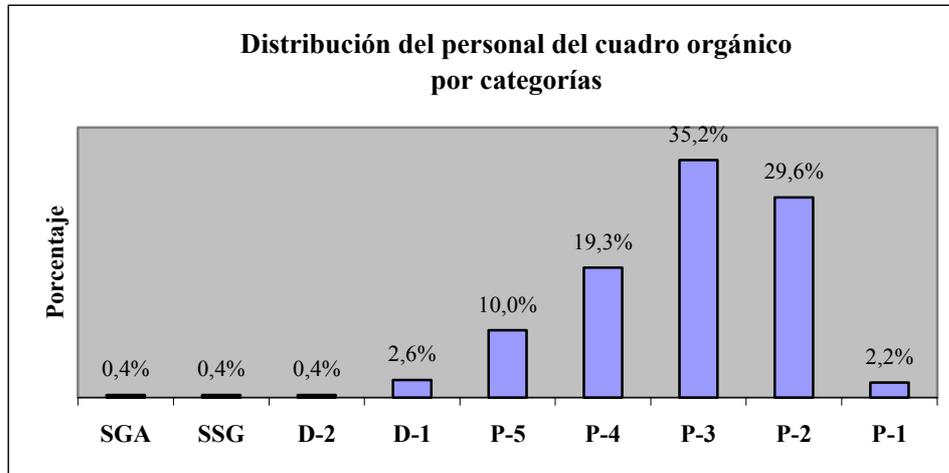


Cuadro 2.5. Distribución de géneros por subdivisiones



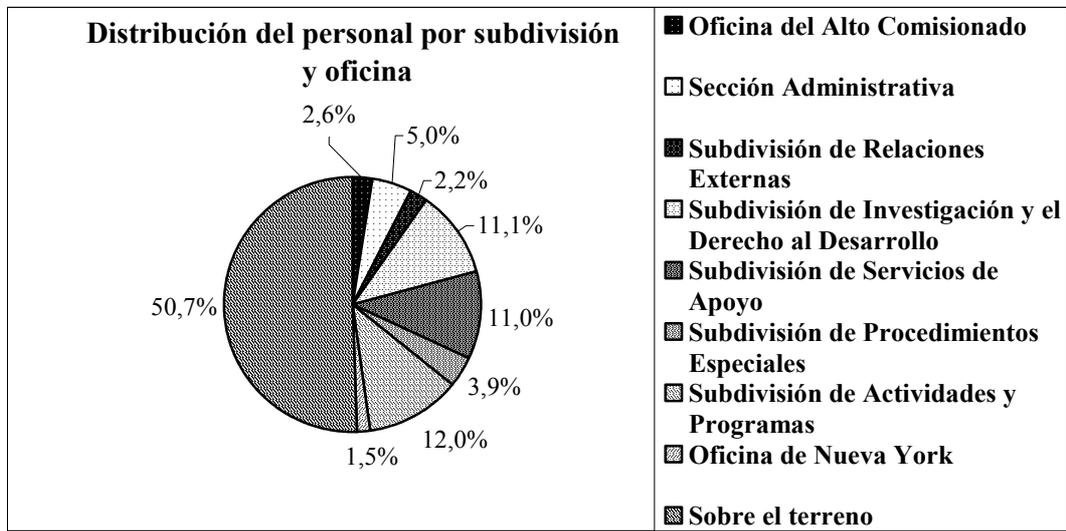
3. Distribución del personal por categorías

Cuadro 3



4. Distribución del personal por subdivisión y oficina

Cuadro 4.1



Anexo II

Análisis del cuestionario distribuido al personal del ACNUDH

Preguntas	Opciones de respuesta*	Subdivisión de Actividades y Programas	Subdivisión de Investigación y el Derecho al Desarrollo	Subdivisión de Servicios de Apoyo	Oficina del Alto Comisionado	Sección Administrativa y de Apoyo a los Sistemas	ACNUDH
P1. Existe una estrategia a largo plazo bien definida dentro de la Oficina	No estoy de acuerdo	71%	60%	57%	61%	40%	62%
	No opino	4%	23%	23%	22%	40%	18%
	Estoy de acuerdo	24%	17%	20%	17%	20%	20%
P2. Le comunican claramente la estrategia de la Oficina	No estoy de acuerdo	73%	57%	66%	65%	70%	67%
	No opino	7%	29%	6%	30%	10%	15%
	Estoy de acuerdo	20%	14%	29%	4%	20%	18%
P3. Conoce bien los objetivos y estrategia de su subdivisión	No estoy de acuerdo	44%	40%	34%	26%	30%	37%
	No opino	11%	14%	9%	9%	10%	11%
	Estoy de acuerdo	44%	46%	57%	65%	60%	53%
P4. Conoce bien los objetivos de su equipo/dependencia/servicio	No estoy de acuerdo	24%	17%	17%	30%	20%	21%
	No opino	18%	6%	0%	0%	10%	7%
	Estoy de acuerdo	58%	77%	83%	70%	70%	71%
P5. Tiene objetivos claros y realistas en su trabajo	No estoy de acuerdo	20%	14%	17%	17%	10%	17%
	No opino	13%	9%	0%	13%	0%	8%
	Estoy de acuerdo	67%	77%	83%	70%	90%	75%
P6. Existe un liderazgo firme dentro de la Oficina	a) Personal directivo de nivel superior						
	No estoy de acuerdo	76%	57%	37%	35%	70%	56%
	No opino	11%	23%	14%	22%	30%	17%
	Estoy de acuerdo	13%	20%	49%	43%	0%	27%
	b) Personal directivo de nivel intermedio						
	No estoy de acuerdo	64%	54%	43%	52%	50%	55%
	No opino	11%	29%	14%	26%	30%	19%
Estoy de acuerdo	24%	17%	43%	22%	20%	26%	

Preguntas	Opciones de respuesta*	Subdivisión de Actividades y Programas	Subdivisión de Investigación y el Derecho al Desarrollo	Subdivisión de Servicios de Apoyo	Oficina del Alto Comisionado	Sección Administrativa y de Apoyo a los Sistemas	ACNUDH
P7. Se siente capacitado(a) para llevar a cabo sus funciones	No estoy de acuerdo	38%	20%	29%	13%	10%	25%
	No opino	11%	9%	9%	35%	10%	13%
	Estoy de acuerdo	51%	71%	63%	52%	80%	61%
P8. Se delega la autoridad en caso necesario	No estoy de acuerdo	42%	20%	31%	26%	30%	31%
	No opino	13%	20%	14%	22%	0%	15%
	Estoy de acuerdo	44%	60%	54%	52%	70%	54%
P9. La transparencia es un principio rector en la adopción de decisiones dentro de la Oficina	No estoy de acuerdo	76%	77%	71%	57%	80%	73%
	No opino	16%	17%	20%	35%	10%	19%
	Estoy de acuerdo	9%	6%	9%	9%	10%	8%
P10. Se tiene en cuenta su opinión cuando las decisiones afectan a su trabajo	No estoy de acuerdo	38%	17%	43%	30%	20%	31%
	No opino	13%	26%	11%	13%	20%	16%
	Estoy de acuerdo	49%	57%	46%	57%	60%	53%
P11. Existe una comunicación apropiada entre usted y su supervisor directo	No estoy de acuerdo	40%	14%	17%	43%	30%	28%
	No opino	4%	11%	14%	0%	20%	9%
	Estoy de acuerdo	56%	74%	69%	57%	50%	63%
P12. El mecanismo conjunto Administración/personal funciona eficazmente en el ACNUDH	No estoy de acuerdo	44%	49%	40%	26%	60%	42%
	No opino	51%	40%	46%	57%	0%	45%
	Estoy de acuerdo	4%	11%	14%	17%	40%	13%
P13. Se fomenta el trabajo en equipo	No estoy de acuerdo	20%	23%	34%	22%	30%	25%
	No opino	24%	29%	6%	9%	0%	17%
	Estoy de acuerdo	56%	49%	60%	70%	70%	58%
P14. El proceso de evaluación de actividad profesional se aplica de manera justa y equitativa dentro de su equipo/dependencia/servicio	No estoy de acuerdo	44%	43%	54%	26%	50%	45%
	No opino	31%	31%	11%	43%	0%	26%
	Estoy de acuerdo	24%	26%	34%	30%	50%	29%
P15. Está usted satisfecho con su situación contractual actual	No estoy de acuerdo	56%	31%	34%	52%	10%	41%
	No opino	4%	3%	17%	13%	20%	9%
	Estoy de acuerdo	40%	66%	49%	35%	70%	49%

Preguntas	Opciones de respuesta*	Subdivisión de Actividades y Programas	Subdivisión de Investigación y el Derecho al Desarrollo	Subdivisión de Servicios de Apoyo	Oficina del Alto Comisionado	Sección Administrativa y de Apoyo a los Sistemas	ACNUDH
P16. El ACNUDH es el lugar donde usted desea desarrollar sus perspectivas de carrera	No estoy de acuerdo	16%	17%	11%	4%	20%	14%
	No opino	22%	14%	17%	30%	20%	20%
	Estoy de acuerdo	62%	69%	71%	65%	60%	66%
P17. El ACNUDH es un lugar en el que se pueden desarrollar las perspectivas de carrera	No estoy de acuerdo	56%	49%	43%	43%	50%	49%
	No opino	20%	17%	26%	39%	30%	24%
	Estoy de acuerdo	24%	34%	31%	17%	20%	27%
P18. Recibe una orientación adecuada para desarrollar sus perspectivas de carrera	No estoy de acuerdo	71%	57%	69%	78%	70%	69%
	No opino	16%	11%	14%	17%	20%	15%
	Estoy de acuerdo	13%	31%	17%	4%	10%	17%
P19. Su trabajo actual concuerda con la descripción de funciones establecida para el puesto que ocupa	No estoy de acuerdo	29%	40%	29%	35%	40%	33%
	No opino	20%	11%	9%	9%	10%	13%
	Estoy de acuerdo	51%	49%	63%	57%	50%	54%
P20. Su volumen de trabajo es adecuado (de acuerdo con los recursos recibidos y en proporción a éstos)	No estoy de acuerdo	47%	31%	49%	26%	70%	43%
	No opino	11%	20%	11%	4%	0%	11%
	Estoy de acuerdo	42%	49%	40%	70%	30%	46%
P21. La capacitación que ha recibido usted en el ACNUDH es suficiente para desempeñar sus funciones, con consideración especial a las siguientes esferas	a) Capacitación técnica, sustantiva, específica de las actividades básicas de su trabajo						
	No estoy de acuerdo	27%	40%	26%	30%	30%	30%
	No opino	33%	40%	23%	43%	10%	33%
	Estoy de acuerdo	40%	20%	51%	26%	60%	37%
	b) Tecnologías de la información (programación informática, aplicaciones, etc.)						
	No estoy de acuerdo	27%	34%	20%	30%	10%	26%
	No opino	36%	31%	14%	30%	30%	29%
	Estoy de acuerdo	38%	34%	66%	39%	60%	45%
	c) Competencias generales (solución de conflictos, aptitudes para negociar, etc.)						
	No estoy de acuerdo	29%	26%	23%	30%	20%	27%
No opino	27%	43%	29%	39%	30%	33%	
Estoy de acuerdo	44%	31%	49%	30%	50%	40%	

Preguntas	Opciones de respuesta*	Subdivisión de Actividades y Programas	Subdivisión de Investigación y el Derecho al Desarrollo	Subdivisión de Servicios de Apoyo	Oficina del Alto Comisionado	Sección Administrativa y de Apoyo a los Sistemas	ACNUDH
P22. Sírvase indicar su posición con respecto a la posibilidad de tener experiencia sobre el terreno con el ACNUDH	No tengo experiencia sobre el terreno y tampoco interés en tenerla	7%	20%	11%	9%	30%	13%
	No tengo ninguna experiencia sobre el terreno pero desearía tenerla	20%	26%	51%	26%	30%	30%
	No opino	9%	23%	9%	22%	20%	15%
	Tengo experiencia sobre el terreno y no me interesa tener más	11%	14%	6%	22%	0%	11%
	Tengo experiencia sobre el terreno y desearía tener más	53%	17%	23%	22%	20%	31%
P23. Hay una representación equilibrada de las distintas nacionalidades dentro del personal del ACNUDH	No estoy de acuerdo	56%	57%	49%	57%	40%	53%
	No opino	24%	26%	23%	22%	20%	24%
	Estoy de acuerdo	20%	17%	29%	22%	40%	23%
P24. Una combinación distinta de nacionalidades en el personal beneficiaría de manera importante a las operaciones del ACNUDH	No estoy de acuerdo	16%	6%	17%	26%	10%	16%
	No opino	29%	43%	20%	30%	20%	29%
	Estoy de acuerdo	56%	51%	63%	43%	70%	55%
P25. Sírvase puntuar su nivel general de satisfacción con su trabajo actual (la puntuación más baja es 1 y la más alta 5)	1. Muy bajo	4%	6%	6%	0%	10%	5%
	2. Bajo	22%	17%	9%	17%	0%	15%
	3. Mediando	22%	17%	23%	35%	10%	22%
	4. Elevado	40%	46%	51%	43%	80%	47%
	5. Muy elevado	11%	14%	11%	4%	0%	11%

* En el cuestionario original había cinco opciones para responder a cada una de las preguntas, pero para facilitar la referencia se han agrupado las respuestas ("estoy muy de acuerdo" se ha agrupado con la opción "estoy de acuerdo" y "no estoy de acuerdo en absoluto" se ha agrupado con la opción "no estoy de acuerdo").