



## Asamblea General

Distr. general  
21 de octubre de 2002  
Español  
Original: inglés

---

### Quincuagésimo séptimo período de sesiones

Temas 111 y 122 del programa

### Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas

### Informe del Secretario General sobre las actividades de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

## Examen de la gestión de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos

### Nota del Secretario General\*

1. De conformidad con lo dispuesto en las resoluciones de la Asamblea General 48/218 B, de 29 de julio de 1994, 54/244, de 23 de diciembre de 1999, y 56/253 (párr. 128), de 24 de diciembre de 2001, el Secretario General tiene el honor de señalar a la atención de la Asamblea el informe adjunto, que le transmitió el Secretario General Adjunto de los Servicios de Supervisión Interna, sobre el examen de la gestión de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH).
2. El Secretario General toma nota de sus conclusiones y está de acuerdo con sus recomendaciones.

---

\* Debido al lapso relativamente breve transcurrido desde la aprobación de la resolución 56/253 de la Asamblea General, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna no pudo terminar su examen antes de agosto de 2002. El informe que se transmite con la presente nota se ha demorado en consecuencia.



## Examen de la gestión de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos

### *Resumen*

Desde la creación de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, sus mandatos y actividades operacionales han crecido rápidamente. Al mismo tiempo, su presupuesto ordinario se ha reducido en tanto que han aumentado los fondos extrapresupuestarios. Por consiguiente, casi la mitad de sus funciones básicas se financian actualmente gracias a contribuciones voluntarias. Muchos de los puestos responsables de las funciones básicas están ocupados por personal de proyectos.

Los cinco últimos años fueron testigos de notables realizaciones en la promoción y protección de los derechos humanos. Sin embargo, es preciso abordar tres problemas para permitir que la Oficina cumpla su mandato de manera más eficaz. En primer término, ha habido una incesante expansión de sus actividades motivada, en gran medida, por la acumulación improvisada de nuevos mandatos, la reacción a emergencias y las decisiones adoptadas en respuesta a diversos pedidos. El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos debe elaborar una estrategia que sirva de guía para establecer prioridades en las actividades sustantivas, las funciones de servicios, la cooperación técnica y la presencia sobre el terreno. En segundo término, la estructura orgánica de la Oficina ha ido evolucionando, en gran medida de manera ad hoc y se ha vuelto difícil de manejar. Es preciso agilizarla y hacerla más funcional, con relaciones de dependencia jerárquica más claras y eficaces. En tercer término, la gestión de la Oficina debe hacerse más consecuente y coherente.

El aspecto positivo de la mentalidad de gestión de la Oficina es su dedicación a la búsqueda de mejoras mediante exámenes internos y evaluaciones externas, que han dado por resultado varias recomendaciones. Sin embargo, muchas de ellas no se han llevado a la práctica todavía. La debilidad persistente es la aplicación insuficiente de las lecciones sacadas de la experiencia. Si se remediara esta deficiencia se aumentaría notablemente la eficacia de la Oficina.

## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción . . . . .	1–2	4
II. Recursos y volumen de trabajo . . . . .	3–12	4
III. Búsqueda de mejoras . . . . .	13–14	7
IV. Cuestiones de fondo . . . . .	15–26	7
A. Estrategia . . . . .	16–18	8
B. Metodología . . . . .	19–21	8
C. Planificación y aplicación . . . . .	22–26	9
V. Organización y estructura . . . . .	27–36	10
VI. Gestión ejecutiva . . . . .	37–41	13
VII. Gestión de la información . . . . .	42–47	14
VIII. Gestión de los recursos humanos . . . . .	48–52	15
IX. Gestión administrativa y financiera . . . . .	53–57	16
X. Conclusiones . . . . .	58–59	17
XI. Recomendaciones . . . . .	60–78	18

## I. Introducción

1. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) llevó a cabo un examen completo de la gestión de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH) en cumplimiento de lo dispuesto en el párrafo 128 de la resolución 56/253 de la Asamblea General. La OSSI distribuyó cuestionarios a 216 funcionarios del cuadro orgánico de la Oficina del Alto Comisionado, que generaron 54 respuestas, entrevistó a personal de la Oficina y a administradores en Ginebra y sobre el terreno así como a representantes de Estados Miembros y de organizaciones no gubernamentales. Además, la OSSI tuvo en cuenta los resultados de numerosas auditorías recientes, exámenes de supervisión y estudios de evaluación.

2. La Asamblea General creó la Oficina del Alto Comisionado por su resolución 48/141, de 20 de diciembre de 1993, en la cual encomendó al Alto Comisionado para los Derechos Humanos las funciones de promover y proteger el disfrute efectivo por todas las personas de todos los derechos consagrados en la Carta de las Naciones Unidas y en los instrumentos internacionales de derechos humanos. El mandato comprende la prevención de las violaciones de los derechos humanos, la garantía del respeto de todos los derechos humanos, el fomento de la cooperación internacional en la materia, la coordinación de las actividades pertinentes de todo el sistema de las Naciones Unidas y el fortalecimiento y agilización de los mecanismos de las Naciones Unidas en la esfera de los derechos humanos con miras a mejorar su eficiencia y eficacia. En el programa de reformas del Secretario General de 1997 se designó la cuestión de los derechos humanos como un problema que caía en parte dentro de las cuatro esferas sustantivas del programa de trabajo de la Secretaría (paz y seguridad, asuntos económicos y sociales, cooperación para el desarrollo y cuestiones humanitarias) y se reestructuró y consolidó el programa de derechos humanos. En reconocimiento de la importancia crítica del mandato de la Oficina del Alto Comisionado, éste pasó a ser miembro de los cuatros comités ejecutivos creados por el Secretario General.

## II. Recursos y volumen de trabajo

3. En los planes de mediano plazo para los períodos 1998-2001 y 2002-2005 se dio prioridad a la promoción de los derechos humanos. En la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas (véase la resolución de la Asamblea General 55/2) se dijo que el respeto de los derechos humanos era uno de los objetivos fundamentales a los cuales se atribuía una importancia especial. Sin embargo, la prioridad asignada al programa de derechos humanos no se reflejó en la base de recursos del presupuesto ordinario de las Naciones Unidas. En los seis últimos años, las consignaciones del presupuesto ordinario para los derechos humanos se redujeron en un 19%, pasando de 48 millones de dólares en el bienio 1996-1997 a 39 millones de dólares en el bienio 2000-2001, en tanto que la participación de la Oficina del Alto Comisionado en el presupuesto ordinario de las Naciones Unidas pasó del 1,84% al 1,54%. Durante ese mismo período, los recursos extrapresupuestarios se doblaron con creces, pasando de 36 millones de dólares a 79 millones de dólares, y su proporción en el presupuesto total de la Oficina del Alto Comisionado pasó del 43% al 67%.

4. Al examinar los fines de las contribuciones voluntarias a la Oficina del Alto Comisionado, la OSSI quedó persuadida de que se observaban las disposiciones del

párrafo 7.2 y la regla 107.6 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas, es decir, que dichos fines estaban de conformidad con el mandato, las políticas y las actividades de la Oficina del Alto Comisionado. Lo que más preocupa a la OSSI es que las actividades básicas que la Oficina realiza por mandato se financian, en gran medida, con contribuciones voluntarias y no con cargo al presupuesto ordinario. De 155 puestos básicos del cuadro orgánico, sólo 88 (o sea el 57%) se financian con cargo al presupuesto ordinario. Los titulares de los demás puestos están empleados, en su mayoría, como personal de proyectos (serie 200). Las actividades básicas de la Oficina podrían verse seriamente menoscabadas si las contribuciones voluntarias disminuyeran o se destinaran en mayor medida a fines específicos.

5. La OSSI reconoce que la disparidad entre el presupuesto ordinario y la financiación extrapresupuestaria no se presta a una solución fácil a corto plazo. Sin embargo, es importante que los órganos intergubernamentales tengan plena conciencia de todas las consecuencias de esta anómala situación.

6. El hecho de que por lo común se asignasen nuevas responsabilidades a la Oficina del Alto Comisionado sin un aumento concomitante de los recursos del presupuesto ordinario creaba la necesidad de enjugar el déficit recurriendo a las contribuciones voluntarias. Cuando la Asamblea General aprobaba mandatos y actividades adicionales para la Oficina no siempre se le informaba de las repercusiones para el presupuesto por programas.

7. El trabajo de la Oficina del Alto Comisionado comprende una amplia gama de funciones de secretaría, apoyo técnico y analítico, y la prestación de servicios a las múltiples y complejas instancias institucionales de los mecanismos de las Naciones Unidas que se ocupan de los derechos humanos: la Asamblea General, el Consejo Económico y Social, la Comisión de Derechos Humanos y su Subcomisión para la promoción y protección de los derechos humanos, los órganos de vigilancia creados en virtud de distintos tratados y varios sistemas y mecanismos no convencionales (grupos de trabajo, relatores especiales, representantes especiales y expertos independientes). Y según han ido evolucionando estos mecanismos, así también ha ido aumentando el volumen de trabajo de la Oficina. Además, la Oficina ha ampliado considerablemente su presencia sobre el terreno y sus actividades de cooperación técnica.

8. Desde 1997, en tanto que el presupuesto ordinario de la Oficina iba disminuyendo, el número de grupos de trabajo pasó de 13 a 16 y el número de relatores especiales, representantes especiales y expertos independientes se triplicó, pasando de 11 a 34, en tanto que el número de las reuniones a las que prestó servicios la Oficina y el volumen de la documentación producida cada dos años para distintos órganos se dobló con creces.

9. De los 946 documentos parlamentarios de toda clase producidos en el bienio 2000-2001, el 12% estaba dirigido a la Asamblea General y el Consejo Económico y Social, el 27% a la Comisión de Derechos Humanos y su Subcomisión y el 61% a órganos y procedimientos especiales establecidos en virtud de tratados. La OSSI observó considerables deficiencias en la corriente de los productos. Muchos documentos sobre el mismo tema se presentan en nombre del Secretario General, el Alto Comisionado, relatores especiales y expertos independientes o como Notas de la Secretaría dirigidas a distintos órganos. De 183 documentos oficiales examinados por la OSSI, unos 70 (o sea el 38%) presentan traslajos temáticos u otras duplica-

ciones. Ejemplo elocuente de este tipo de duplicación es el caso de los relatores especiales que deben presentar un informe a la Comisión de Derechos Humanos y luego, después de sólo dos o tres meses, a la Asamblea, de modo que el contenido de los informes es muy semejante. Los costos generados por la duplicación de los informes podrían evitarse si el informe original dirigido a la Comisión se presentase a la Asamblea con una actualización oral del relator especial. Sería aconsejable oficializar este cambio de procedimiento mediante una resolución de la Asamblea General. La OSSI observó que el Alto Comisionado era consciente del problema y había tomado la iniciativa de tratar de consolidar en algún momento ciertos tipos de informes mediante una resolución del órgano normativo competente.

10. Además, una media docena de órganos creados en virtud de tratados están considerando actualmente múltiples informes de países presentados en cumplimiento de las obligaciones dimanadas de los tratados pertinentes. El número de informes de Estados Partes, con las observaciones y los análisis conexos de la Oficina del Alto Comisionado, excede la capacidad de los órganos creados en virtud de tratados de examinarlos a tiempo, con lo cual se van acumulando los informes por examinar. Muchos países en desarrollo tropiezan con considerables dificultades en la onerosa tarea de preparar informes distintos para cada órgano creado en virtud de un tratado. La OSSI está al tanto de que estas cuestiones son objeto de activo examen por parte de Estados Miembros con miras a la simplificación de los requisitos de presentación de tales informes. La OSSI es consciente de que el logro de una racionalización y consolidación de este tipo exigirá considerable tiempo y esfuerzo.

11. En general, la OSSI observó que la disparidad existente entre los recursos y el volumen de trabajo presentaba una dificultad cada vez mayor a muchas entidades orgánicas de la Oficina del Alto Comisionado. Ejemplo de ello es la situación del Equipo de Peticiones que tramita las distintas denuncias con arreglo a los mandatos pertinentes de los órganos creados en virtud de tratados. El sistema de peticiones constituye el medio fundamental con que cuentan los pueblos del mundo para denunciar las violaciones de los derechos humanos y los casos de discriminación por cualquier motivo. Es ésta una de las funciones básicas más importantes de la Oficina del Alto Comisionado. Además de prestar servicios durante 19 semanas de reuniones de comités de expertos y sus grupos de trabajo, el Equipo examina los casos que han de considerarse y prepara los proyectos de decisión de estos órganos en cuanto a la admisibilidad y el fondo. El personal del Equipo sigue consistiendo en ocho funcionarios del cuadro orgánico, de los cuales sólo dos ocupan puestos financiados con cargo al presupuesto ordinario, en tanto que los seis restantes son personal de proyectos. El volumen de trabajo per cápita, en función de las peticiones recibidas, aumentó en dos tercios entre 1997 y 2001 y sigue acrecentándose. Esta disparidad entre la demanda de servicios del Equipo y su capacidad hace prácticamente imposible el cumplimiento responsable de uno de los mandatos más importantes de la Oficina del Alto Comisionado.

12. Después de examinar el empleo de los recursos por la Oficina, la OSSI está convencida de que se cuenta con mecanismos satisfactorios de supervisión programática, administrativa y financiera. Su eficacia, con todo, no es uniforme. La Oficina podría aumentar su productividad racionalizando sus métodos de trabajo, simplificando su estructura orgánica y mejorando las prácticas de gestión. Existe, con todo, un problema fundamental para lograr estos objetivos. La OSSI observó, en efecto, que si bien la dirección de la Oficina tiene clara conciencia de la necesidad de

mejoras, el grado en que esta conciencia ha cristalizado en medidas concretas sigue siendo insuficiente.

### **III. Búsqueda de mejoras**

13. Un requisito de importancia crítica para la gestión eficaz es la capacidad de aprender de la experiencia y el deseo de mejorar los métodos de trabajo. Los altos funcionarios de la Oficina merecen elogio por su dedicación a la consecución de estos objetivos. Se han realizado numerosas evaluaciones internas y externas, se han organizado jornadas de reflexión para el personal directivo y reuniones de los encargados de mantener la presencia sobre el terreno, y se ha iniciado el proceso de cambio de la gestión. Estas actividades han generado un conjunto considerable de propuestas y recomendaciones, que la OSSI consideró, en la mayoría de los casos, de gran utilidad. Sin embargo, las actividades ejecutivas de seguimiento de estas recomendaciones fueron insuficientes y desparejas en las distintas dependencias de la Oficina del Alto Comisionado.

14. La característica común que quedó de manifiesto fue que el examen o evaluación se llevaba a cabo con energía y firmeza y producía las recomendaciones pertinentes. Pero las disposiciones de seguimiento que se tomaban después eran sólo de carácter ad hoc de modo que el seguimiento no era ni constante ni sistemático. La dirección se había visto forzada a prestar atención a las nuevas prioridades y, si bien se han llevado a la práctica algunas recomendaciones, en su mayoría siguen sin aplicarse y van quedando gradualmente relegadas al olvido. Los exámenes subsiguientes suelen dar por resultado recomendaciones iguales o semejantes sobre los problemas persistentes, recomendaciones que, a su vez, corren la misma suerte que las anteriores. De acuerdo con la información de la OSSI, actualmente hay más de 100 recomendaciones por llevar a la práctica resultantes de las distintas actividades relacionadas con todas las esferas de la gestión de la Oficina del Alto Comisionado. Si bien la dirección ha dado muestras de buena fe para lograr mejoras, la debilidad de su enfoque radica en que no se mantiene una memoria institucional de los resultados de dichos esfuerzos ni se hace un seguimiento eficaz de la aplicación. Las actividades de seguimiento deberían fortalecerse y sistematizarse.

### **IV. Cuestiones de fondo**

15. En los cinco últimos años se produjo una considerable expansión de las actividades sustantivas de la Oficina del Alto Comisionado, su apoyo a los procedimientos no convencionales y a los órganos creados en virtud de tratados, así como de sus actividades de cooperación técnica y su presencia sobre el terreno. Se hicieron progresos en la incorporación de la perspectiva de los derechos humanos en las actividades de todo el sistema de las Naciones Unidas de desarrollo y de mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales. Se logró una mayor visibilidad de los derechos humanos en la escena política mundial, se hizo más pronunciada la insistencia en los derechos económicos, sociales y culturales y se integró el problema de los derechos humanos en las tareas de prevención de conflictos, mantenimiento de la paz y consolidación de la paz. La Oficina se volvió cada vez más operacional en su misión de promover y proteger los derechos humanos. Esta expansión multidimensional puso de relieve el problema fundamental de la aplicación holística de la doctrina

de que los derechos humanos son “universales, indivisibles, interdependientes y están relacionadas entre sí”.

## **A. Estrategia**

16. El Alto Comisionado ha tratado de promover todos los derechos humanos con igual vigor. Se han hecho progresos en las tareas de establecer objetivos a largo plazo, planificar la labor y mejorar la coordinación interna. Sin embargo, la OSSI observa que el hecho de que se adopten medidas faltas de coordinación y a posteriori, es decir, una vez ocurrida la emergencia, suele hacer que se pierda de vista el objetivo programático y que el apoyo prestado a los aspectos temáticos y geográficos de diversos mandatos y procedimientos no siempre sea consecuente. Los objetivos programáticos y operacionales suelen adolecer de la falta de una evaluación realista de los servicios de expertos y los recursos necesarios para alcanzarlos.

17. La OSSI observó que la falta de orientación estratégica ha dado por resultado un equilibrio que dista de ser óptimo entre los recursos destinados a la promoción de la incorporación de la perspectiva de los derechos humanos y a las propias actividades de cooperación técnica de la Oficina; y entre las actividades regionales, la representación regional, las actividades en los distintos países y la presencia sobre el terreno. Los esfuerzos realizados para hacer frente a estos problemas no son coherentes. Ejemplo de ello es la dimensión regional de las actividades de la Oficina. La OSSI observó deficiencias y lagunas en la coordinación programática y operacional entre los asesores regionales, los representantes regionales y la presencia en los países de las regiones pertinentes. Es preciso aclarar las atribuciones y relaciones de dependencia jerárquica de los representantes regionales y vincularlas a las estrategias regionales. A la OSSI le resultó difícil determinar cuáles eran las consideraciones estratégicas que decidían la elección de los proyectos de cooperación técnica.

18. La Oficina del Alto Comisionado necesita una estrategia integrada y multidimensional que guíe la fijación de prioridades en sus diversas actividades, incluida la incorporación de una perspectiva de los derechos humanos. Esta estrategia debería orientar a todas las dependencias orgánicas en la tarea de determinar sus objetivos de mediano y largo plazo y establecer las prioridades de sus actividades operacionales y de cooperación técnica.

## **B. Metodología**

19. La Oficina del Alto Comisionado se ha vuelto más dinámica en sus funciones de promoción, protección e incorporación de los derechos humanos y más operacional. Esto exige fijar prioridades para la labor de la Oficina y determinar sus ventajas en comparación con otras entidades que actúan en diversas esferas de los derechos humanos. En noviembre de 2001, se creó el Equipo de Metodología y Planificación de Políticas para elaborar las políticas y metodologías necesarias, las directrices y manuales sobre los procedimientos normales de funcionamiento y las diversas herramientas de capacitación. Entre sus tareas figuraba también el establecimiento en la Oficina del Alto Comisionado de un sistema funcional de evaluación.



20. Si bien la OSSI considera este concepto importante y oportuno, su puesta en práctica deja mucho que desear. El Equipo estuvo dividido entre la Subdivisión de Actividades y Programas y la Subdivisión de Investigación y el Derecho al Desarrollo, a fin de mejorar la cooperación horizontal en el seno de la Oficina. Sin embargo, la OSSI encontró pocas pruebas de que esto hubiera surtido efecto. Si bien es cierto que el Equipo generó varios productos valiosos, en muchos casos se utilizó como recurso auxiliar para diversas misiones de emergencia ajenas a las tareas planificadas, apartándolo así de sus funciones básicas. Se había supuesto que los cinco funcionarios del cuadro orgánico asignados inicialmente al Equipo recibirían el refuerzo de otros cinco funcionarios; esto, empero, no había ocurrido todavía al realizar la OSSI su examen. La OSSI observó que en tales condiciones el volumen de los productos planificados excedía con mucho la capacidad del Equipo, con las consiguientes demoras en el cumplimiento de algunas tareas importantes y el resultado de que los usuarios finales se veían privados del uso de las herramientas esperadas.

21. La OSSI considera esencial el concepto de una entidad dedicada a prestar apoyo a la formulación de políticas y la elaboración de metodologías para el éxito de la labor de la Oficina del Alto Comisionado. Sin embargo, para que este concepto se haga realidad, harán falta solidez estructural, una masa crítica de conocimientos especializados diversos, difusión eficaz de los productos y la consideración de la opinión de los usuarios finales sobre la labor de la dependencia.

### **C. Planificación y aplicación**

22. La Oficina procura lograr la integración de las normas de derechos humanos reconocidas universalmente, tanto en las leyes como en la práctica, a fin de proporcionar un apoyo de la más alta calidad a los órganos internacionales de derechos humanos y de actuar como catalizador en la integración de las normas de derechos humanos en toda la labor de las Naciones Unidas. Estas actividades, que se guían por las decisiones de los órganos normativos, hacen hincapié en el estrechamiento de la cooperación a nivel internacional, regional y nacional.

23. El alcance de las actividades relacionadas con la misión de la Oficina comprende tareas de investigación, elaboración de normas, apoyo a órganos creados en virtud de tratados y procedimientos especiales, protección preventiva y curativa, promoción de los derechos humanos y difusión de la información pertinente, servicios de asesoramiento y fomento de las estrategias, instituciones y sistemas nacionales de derechos humanos. La OSSI observó que la planificación de estas actividades era de carácter más bien general y no solía guardar estrecha relación con los recursos disponibles. Los objetivos, los logros previstos y los productos enumerados en el presupuesto por programas bienal, no se traducen de manera coherente en planes de trabajo de las dependencias orgánicas, con una asignación precisa de plazos y responsabilidades. En la etapa de la planificación no se hacen esfuerzos sistemáticos por establecer nexos sustantivos entre los productos de carácter temático similar o muy parecido. En cuanto a las actividades financiadas con cargo a contribuciones extrapresupuestarias, la disciplina de planificación ofrece amplio margen para una ulterior mejora.

24. Si bien la OSSI reconoce que las circunstancias imprevistas no se prestan fácilmente al rigor de la planificación, considera que la labor de la Oficina se beneficiaría, por cierto, si se dispusiera de planes viables con respecto a las medidas

preventivas, los mecanismos de respuesta a casos de emergencia, los procedimientos para intervenciones urgentes y el seguimiento de las recomendaciones de los órganos creados en virtud de tratados y las entidades con mandatos relativos a procedimientos especiales. Debería establecerse desde un principio un vínculo duradero entre las actividades complementarias, tales como los análisis de países preparados en el contexto del proceso de presentación de informes por los Estados, la determinación de hechos y la reunión de información sobre los hechos, y la cooperación técnica. Este enfoque holístico de la planificación debería ser verticalmente consecuente, es decir, partir de la Oficina misma, pasar por una dependencia orgánica pertinente y terminar con el plan de trabajo de un funcionario determinado.

25. La OSSI observó que en el boletín del Secretario General sobre la organización de la Oficina del Alto Comisionado (ST/SGB/1997/10) se preveía una función de apoyo al personal a fin de crear y mantener una estructura para la gestión y la planificación de las actividades del programa de derechos humanos y contribuir a elaborar el programa de trabajo en su conjunto y a preparar los informes anuales de gestión sobre las actividades y los logros alcanzados (párr. 5.2 f)). Esta función se ha cumplido sólo en parte y el personal encargado ni es suficiente ni tiene la categoría necesaria.

26. La OSSI observó que los informes bienales de la Oficina sobre la ejecución del programa se presentaban a tiempo y eran de buena calidad. Esto contrastaba, empero, con la vigilancia desperejada de la aplicación durante el bienio. Los exámenes de los progresos realizados en la consecución de los productos en los plazos fijados son, en su mayoría, ad hoc. No hay un control central del seguimiento de resoluciones y decisiones de órganos de derechos humanos ni sistema alguno para alertar a la dirección a los casos en que se producen retrasos en la adopción de las medidas necesarias de aplicación. Los esfuerzos por elaborar mecanismos apropiados a fin de obtener información sobre la ejecución y orientar la reunión, recopilación y presentación de dicha información, están en su infancia. Las actividades de autoevaluación no son sistemáticas ni coherentes.

## V. Organización y estructura

27. La organización y estructura de la Oficina del Alto Comisionado se basaron inicialmente en las actividades financiadas con los recursos del presupuesto ordinario. La rápida expansión de los recursos extrapresupuestarios ha ocasionado una verdadera mutación. Actualmente la estructura de la Oficina es opaca y engorrosa, con intrincadas relaciones de dependencia jerárquica.

28. Aparte de sus nombres equívocos, las tres Subdivisiones —de Actividades y Programas, de Investigación y del Derecho al Desarrollo y de Servicios de Apoyo— son difíciles de manejar mediante la creación ad hoc de equipos y dependencias en respuesta a nuevos mandatos programáticos y a preocupaciones operacionales. Su dotación oscila entre 50 y más de 100 funcionarios del cuadro orgánico, es decir, que está muy por encima de la dotación normal de las divisiones de la Secretaría de las Naciones Unidas. Es evidente la necesidad de simplificar la estructura orgánica de la Oficina a fin de establecer divisiones sustantivas más coherentes y manejables y servicios de apoyo a los programas en toda la Oficina.

29. La OSSI observó que la nomenclatura de las unidades orgánicas y de la categoría de los puestos administrativos difería radicalmente de los de unidades comparables de la Secretaría de las Naciones Unidas. Actualmente la Oficina comprende subdivisiones y equipos, que son sus principales componentes orgánicos, y unas pocas dependencias. Sería procedente que, de conformidad con la práctica actual en toda la Secretaría, las unidades con cuatro a ocho puestos del cuadro orgánico se designaran dependencias o secciones y estuvieran encabezadas por un jefe de categoría P-4 o P-5; las unidades con una dotación de 8 a 15 puestos del cuadro orgánico serían subdivisiones o servicios y estarían encabezadas por un funcionario de categoría D-1; y las unidades con una dotación comprendida entre 15 y 20 puestos del cuadro orgánico se denominarían divisiones y estarían encabezadas por un funcionario de categoría D-2. La OSSI no duda de que dicha normalización de la nomenclatura y la estructura redundaría en beneficio de la organización de la Oficina y de la moral de la dirección y del personal. La OSSI es consciente de que la reclasificación de los puestos teniendo en cuenta las funciones reales desempeñadas tendría consecuencias financieras. Sin embargo, la OSSI considera que una racionalización de este tipo es esencial para la eficiencia y eficacia de la Oficina.

30. En cuanto a los aspectos sustantivos de la simplificación de la estructura orgánica, la OSSI estima que el punto de partida, para lograr la eficacia de la gestión y el apoyo a los programas en toda la Oficina del Alto Comisionado, debería consistir en la creación de una masa crítica en las distintas dependencias concentrando, al mismo tiempo, la ejecución de los programas en las divisiones sustantivas. Actualmente, funciones de apoyo tan esenciales para toda la Oficina como la gestión de la información, el apoyo a las políticas y metodologías y a la incorporación de la perspectiva de los derechos humanos, el asesoramiento jurídico, los servicios de seguridad, el registro y la tramitación de documentos, las relaciones con el exterior y la recaudación de fondos están dispersas en las distintas subdivisiones. La OSSI opina que, desde el punto de vista de la organización, la separación de estas funciones de apoyo a los programas en toda la Oficina del Alto Comisionado de las funciones sustantivas y su colocación bajo la jurisdicción del Alto Comisionado Adjunto aumentaría su eficacia. La mayoría de ellas podrían agruparse en una sola división de apoyo a los programas o, lo que quizás fuera preferible, en distintas subdivisiones o secciones temáticas. Otras, por fin, podrían ser absorbidas por la división de administración.

31. Otra importante consideración funcional que debe guiar las decisiones estructurales es el papel de los oficiales de sector. Actualmente, hay 27 oficiales para atender a 188 Estados Miembros, lo que da un promedio de siete países por oficial de sector. Además, los funcionarios que prestan apoyo a cinco órganos creados en virtud de tratados tuvieron que ocuparse, como correspondía, de las cuestiones pertinentes relacionadas con los distintos países, en tanto que los oficiales de sector desempeñaron un papel apenas marginal en el proceso. Una vez que todos los órganos creados en virtud de tratados examinan los informes presentados por los países, la información específica de cada país suele perderse institucionalmente. La OSSI considera que la expansión de las funciones de los oficiales de sector para que presten servicios a los órganos creados en virtud de tratados con respecto a los países de su responsabilidad podría ayudar a consolidar el proceso de presentación de informes y a mejorar la coordinación de las recomendaciones entre los distintos órganos creados en virtud de tratados; fortalecer el enfoque institucional por parte de la Oficina de las situaciones de los derechos humanos en los distintos países, y maximizar el

el uso de los limitados recursos de personal de la Oficina. Con esta opción, sería preciso acrecentar el número de oficiales de sector mediante una posible reasignación, cuidadosamente planificada, de algunos funcionarios de entre los que prestan apoyo a los órganos creados en virtud de tratados. La entidad orgánica pertinente — una división de operaciones— podría ocuparse de los países y prestar apoyo a los encargados de mantener la presencia sobre el terreno y a las actividades de cooperación técnica y regionales. Las actividades relacionadas con las instituciones nacionales, autónomas en la actualidad, deberían incorporarse a esta división y pasar a formar parte integrante de los servicios de cooperación técnica y de asesoramiento.

32. El personal que proporciona servicios de apoyo general a la labor de los órganos creados en virtud de tratados se concentraría, por tanto, en las tareas que no son específicas de determinado país siguiendo las recomendaciones de dichos órganos y creando herramientas para facilitar su aplicación. La OSSI estima que la división orgánica existente actualmente entre las entidades dedicadas a los derechos civiles y políticos y los que se dedican a los derechos económicos, sociales y culturales debería eliminarse, agrupándose a ambas en una división de apoyo a los tratados, que podría absorber las actividades de educación en la esfera de los derechos humanos. Debería fortalecerse el seguimiento de las recomendaciones de los órganos creados en virtud de tratados.

33. La OSSI observó que existía una urgente necesidad de fortalecer la capacidad de la Oficina del Alto Comisionado en materia de investigaciones interdisciplinarias jurídicas y socioeconómicas y de análisis de políticas. Esta necesidad es evidente en la esfera del “derecho al desarrollo”, en la cual la Oficina recurre a grupos de consultores y expertos para llevar a cabo análisis de los distintos aspectos del problema en tanto que la mayor parte del tiempo y del esfuerzo del personal del cuadro orgánico se dedica a prestar apoyo a los diversos grupos de expertos. También hacen falta análisis periódicos de la jurisprudencia de los órganos creados en virtud de tratados y síntesis de las observaciones formuladas y cuestiones planteadas en los exámenes de los informes presentados por los Estados partes. Una serie de publicaciones periódicas pertinentes podría proporcionar una valiosa base para las actividades de cooperación técnica y útiles fuentes de consulta para el análisis tanto jurídico como normativo de las cuestiones de derechos humanos. Podría crearse una división de investigación y de análisis de políticas para cumplir estas funciones junto con la prestación de asistencia al Alto Comisionado en la tarea de formular estrategias tanto para la adopción de medidas urgentes como para el establecimiento de un marco a largo plazo para la estrategia y las políticas de incorporación de la perspectiva de los derechos humanos.

34. La OSSI considera que sería ventajoso reunir todas las entidades que participan en los servicios a los procedimientos especiales, junto con el Equipo de Peticiones, en una división independiente de procedimientos especiales y peticiones.

35. Una opción digna de ser considerada es el encomendar los servicios de secretaría que se prestan a la Comisión de Derechos Humanos, a su subcomisión y a la entidad responsable del apoyo a los fondos fiduciarios de derechos humanos a dos secciones separadas que dependerían directamente del Alto Comisionado Adjunto. Las actividades de apoyo a la Comisión de Derechos Humanos y su Subcomisión deberían hacer mayor hincapié en el seguimiento de las cuestiones prioritarias. De modo análogo, debería crearse una dependencia encargada de las actividades de información pública, esencial para la promoción de los derechos humanos.

36. La OSSI recuerda que en anteriores exámenes de la gestión se recomendó el establecimiento de un centro de responsabilidad para supervisar todas las actividades de apoyo a los programas de la Oficina, incluido el apoyo administrativo y financiero, impedir la difusión de las responsabilidades administrativas y financieras y garantizar la coherencia de dicho apoyo. La OSSI considera que esta recomendación sigue siendo pertinente. Su puesta en práctica fortalecería la capacidad ejecutiva para establecer buenas prácticas de gestión, sensibilizar a todos los directores de programas en cuanto a su responsabilidad de gestionar de manera eficiente sus programas y recursos y a la obligación personal de rendir cuentas a este respecto, y garantizar un apoyo consecuente y eficaz a los programas. Esta responsabilidad podría confiarse o bien al Alto Comisionado Adjunto o bien, si el Alto Comisionado opta por delegar considerable parte de las responsabilidades sustantivas a su Adjunto, a un Director de oficina de categoría superior.

## VI. Gestión ejecutiva

37. La OSSI señaló que la anterior Alta Comisionada había logrado un éxito ampliamente reconocido en su labor de promover la proyección mundial de la Oficina, inspirar la entrega del personal a su misión y movilizar el apoyo de la comunidad internacional a la causa de los derechos humanos. Gracias a su liderazgo había aumentado la autoridad moral de la Oficina y el mensaje de los derechos humanos se había hecho oír de forma clara y convincente.

38. La OSSI considera que esos logros deben estar respaldados por un fortalecimiento igualmente eficaz de la gestión ejecutiva. La Oficina debe formular modalidades y prácticas sólidas para planificar los programas, seguir de cerca la puesta en práctica de los planes adoptados y evaluar cómo se distribuyen sus recursos y cómo se utilizan para alcanzar sus objetivos. Es necesario determinar y aprovechar las posibilidades de complementariedad y concomitancia entre las distintas actividades de la Oficina. Debe mejorarse la capacidad de la dirección para establecer y mantener buenas prácticas de gestión, velar por la aplicación consecuente de las decisiones ejecutivas y concienciar a todos los directores de programas sobre su responsabilidad en la gestión eficaz de sus actividades y recursos, así como su obligación personal de rendir cuentas al respecto.

39. Aunque ya están en funcionamiento los principales mecanismos consultivos de gestión, como el Comité de Política General, la Junta Administrativa y el Comité de Examen de Proyectos, es importante establecer una distinción clara entre las funciones del Comité de Política General y las de la Junta Administrativa, establecer un orden de prioridades de su programa y velar por el pleno cumplimiento de las decisiones ejecutivas de esos órganos.

40. La Oficina de Dirección es la encargada de prestar apoyo directo al Alto Comisionado. Las funciones y procedimientos de la Oficina todavía están por formular oficialmente, y las funciones del Jefe de la Oficina, el Asistente Especial del Alto Comisionado y los Asesores Especiales tampoco están definidas con claridad. La Oficina debería concentrarse en las funciones de apoyo al personal y de coordinación. Los Asesores Especiales deberían prestar asesoramiento especializado y no sustituir a los directores jerárquicos. Debería haber un sistema mediante el cual todos los directores pudieran mantenerse plenamente informados sobre todas las cuestiones de su competencia.

41. Al examinar la eficacia de la gestión ejecutiva, la OSSI observó que podía aprovecharse mejor un recurso tan importante como el puesto del Alto Comisionado Adjunto. Si se definieran claramente las responsabilidades del Alto Comisionado Adjunto y se observara de forma sistemática el reparto de competencias la situación podría mejorar considerablemente. Una vez que el Adjunto se hiciera cargo de gran parte de la gestión ejecutiva, el Alto Comisionado podría concentrarse plenamente en el liderazgo y en la promoción mundial de la misión de la Oficina.

## **VII. Gestión de la información**

42. Las tareas de recopilar, procesar, analizar, organizar y difundir información son componentes primordiales de la labor sobre derechos humanos. Consciente de que la gestión eficaz de la información es fundamental para la promoción y protección efectivas de los derechos humanos, la Oficina del Alto Comisionado ha adoptado medidas para potenciar su capacidad en ese terreno. Sin embargo, esas iniciativas se ven dificultadas por la escasez de los recursos y la dispersión de las actividades.

43. La OSSI observó que en la Oficina la proporción de recursos del presupuesto ordinario y de personal dedicados a la tecnología y gestión de la información es excepcionalmente baja —menos del 3%, frente a una proporción de más del 9% en la mayoría de las entidades de las Naciones Unidas con sede en Ginebra—. En lo que respecta a los fondos extrapresupuestarios, la atención que se presta a la tecnología y gestión de la información también es insuficiente. Esto se explica por una razón histórica: durante mucho tiempo la principal aplicación de la tecnología y gestión de la información en la Oficina era el procesamiento de textos, y la financiación era la necesaria para esa actividad.

44. La tecnología moderna, sin embargo, permite que los expertos y todos los ciudadanos del planeta tengan acceso a la información sobre derechos humanos por medio de la Internet. La información sobre derechos humanos presenta múltiples facetas que están intrínsecamente interrelacionadas. Por consiguiente, es fundamental que en la presentación de la información se establezcan enlaces según criterios temáticos, geográficos y judiciales. La Oficina tiene una necesidad evidente de unos servicios de tecnología y gestión de la información más avanzados y versátiles y del correspondiente incremento de los recursos.

45. En los intentos de satisfacer esa nueva demanda, sin embargo, no se ha empezado por evaluar y asignar de forma realista los recursos disponibles. Actualmente no se presta la suficiente atención a la coordinación de las iniciativas y la calidad de los productos obtenidos. La OSSI observó, por ejemplo, que existían unas 25 bases de datos gestionadas por diferentes entidades de la Oficina del Alto Comisionado. La tarea de mantenerlas todas en funcionamiento resulta imposible con los recursos actuales de la Oficina para la tecnología y gestión de la información. Otro problema observado por la OSSI fue el grado desigual de disciplina con que se actualizaba el contenido fundamental de esas bases de datos, así como la falta de suficiente conocimiento de los usuarios sobre ellas.

46. La OSSI tuvo una excelente impresión de la dedicación, la profesionalidad y la amplitud de miras del personal de tecnología y gestión de la información de la Oficina. La OSSI considera necesario reforzar esa dependencia, tanto en lo referente a los recursos como a la organización, y potenciarla para que esté a la altura de sus posibilidades. Una vez revitalizada, deberá concentrarse en las políticas en relación

con la tecnología y gestión de la información, las cuestiones de estructura y desarrollo y el asesoramiento en toda la Oficina. También deberán esclarecerse las funciones de los proveedores y los gestores del contenido.

47. Creando un sistema completo de tecnología y gestión de la información para toda la Oficina podrían resolverse muchos de los constantes problemas de coordinación interna. Con bases de datos y redes de información más versátiles, interconectadas y perfeccionadas se podría dar una solución eficaz a la mayoría de los problemas de coordinación dentro de la Oficina y ahorrar una cantidad considerable de tiempo de trabajo que ahora se invierte en labores de coordinación.

## **VIII. Gestión de los recursos humanos**

48. El aumento de la financiación de contribuciones voluntarias ha marcado decisivamente la gestión de los recursos humanos en la Oficina del Alto Comisionado. Actualmente, 84 de los 185 funcionarios del cuadro orgánico en Ginebra (el 45%) y 92 de los 99 funcionarios del cuadro orgánico sobre el terreno (el 93%) se financian con contribuciones voluntarias. La mayor parte del personal extrapresupuestario depende de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) y una abrumadora mayoría consiste en puestos de personal de proyectos (personal de asistencia técnica para los proyectos al que es aplicable la serie 200 del Reglamento del Personal). Constituyen el 47% del personal que desempeña las funciones básicas de la Oficina. Cabe recordar que los puestos de personal de proyectos no están sujetos a las restricciones del Reglamento de las Naciones Unidas en lo que respecta a la contratación y la promoción. La OSSI observó que al asignar personal contratado por la UNOPS a las funciones básicas se planteaban cuestiones complicadas y controvertidas de gestión de personal acerca de las relaciones de dependencia jerárquica de ese personal y la evaluación de su rendimiento. En el personal existe la sensación de que la colocación y la promoción en esa categoría a veces obedecen a criterios arbitrarios.

49. La OSSI considera preocupante que se haya extendido la práctica de asignar asesores técnicos (personal al que es aplicable la serie 200 del Reglamento del Personal) para desempeñar funciones operativas, que deberían ser competencia del personal de la serie 100, y para supervisar personal al que es aplicable la serie 100 del Reglamento del Personal. Esta práctica va en contra de las normas establecidas y debe abandonarse. La OSSI es consciente de que no es fácil lograr la regularización del personal de proyectos de la serie 200, a causa de la gran proporción que representa dentro de la plantilla de la Oficina y de la tradición de no hacer una distinción clara entre la gestión del personal conforme a las disposiciones de la serie 100 del Reglamento y las de la serie 200. Pese a que reconoce esas dificultades, la OSSI considera que el problema debe abordarse sin demora, ya que con el tiempo tendería a agravarse. Para regularizar la situación, la dirección debería establecer claramente a qué puestos es aplicable la serie 100 y a cuáles la serie 200 en el marco de la nueva estructura organizativa, llevar a cabo una operación de clasificación y hacer públicos los anuncios de vacantes de conformidad con las normas y procedimientos establecidos. La experiencia del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), que realizó recientemente una regularización semejante, podría ser de utilidad.

50. La elevada proporción de personal de proyectos se ha hecho sentir en la distribución geográfica del personal de la Oficina. La representación de Europa occidental y América del Norte es mayor que en la composición de la Secretaría en su conjunto. La distribución geográfica de los consultores de la Oficina es igualmente desequilibrada. La OSSI observó que la Comisión de Derechos Humanos hizo constar su inquietud al respecto. La OSSI considera que la dirección de la Oficina debería prestar más atención a este problema.

51. La OSSI observó que, aunque el sistema de evaluación de la actuación profesional (PAS) había pasado a formar parte de la evaluación general de la actuación profesional en la Oficina, su aplicación era desigual. Deberían observarse con mayor diligencia sus procedimientos y sus plazos.

52. En general, la OSSI consideraba que convendría que la mentalidad de gestión de nivel medio fuera más coherente y profesional. No es raro el personal directivo de distintos niveles que cuenta con una sólida experiencia profesional, pero cuyas aptitudes para las labores directivas no están a la misma altura. La dirección haría bien en infundir una dosis saludable de disciplina en todos los niveles de gestión, procurar que se imparta formación en cuestiones de gestión cuando sea necesario y mantener al personal directivo en disposición de rendir cuentas sobre el cumplimiento de sus obligaciones. La dirección de la Oficina del Alto Comisionado debe transmitir al personal una idea clara de lo que se pretende conseguir y del camino para lograrlo, y motivar al personal para que desarrolle un espíritu de equipo.

## **IX. Gestión administrativa y financiera**

53. La OSSI observó que en los últimos tiempos se había fortalecido la capacidad del Servicio Administrativo y su competencia había mejorado. El Servicio está haciendo un esfuerzo decidido por mejorar la eficacia de su apoyo administrativo y la exactitud y puntualidad con que se elaboran los informes financieros. Se han introducido controles financieros y administrativos más estrictos. Las actividades para recaudar fondos han ganado dinamismo y continuidad. El perfeccionamiento de la base de datos sobre contribuciones y la eliminación de la información obsoleta han permitido controlar mejor los recursos extrapresupuestarios y ofrecer un servicio más riguroso de información financiera para el personal responsable y los donantes. Los informes financieros de los asociados en la ejecución, en particular la UNOPS, se están volviendo más fidedignos, unificados y puntuales. La capacidad de gestión de personal del Servicio también se ha reforzado recientemente.

54. Sin embargo, queda mucho por hacer para lograr la plena eficacia en las esferas administrativa y financiera. En los últimos años se han formulado muchas recomendaciones concretas al respecto en varias auditorías realizadas por la OSSI y la Junta de Auditores. Su aplicación ya está en marcha, pero podría avanzarse con más rapidez y constancia. La OSSI reconoce 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.

55. Una de las principales dificultades que se hicieron patentes en el transcurso del examen fue la relación de la Oficina del Alto Comisionado con la administración de la UNOPS y de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra. Respecto de la primera, la OSSI cree que debería examinarse a fondo el alcance y la naturaleza de los



servicios prestados por la UNOPS, con especial atención a la recomendación anterior sobre la regularización de la estructura de personal de la Oficina. Por lo que respecta a la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la OSSI observó la necesidad de mejorar la comunicación entre esa Oficina y la Oficina del Alto Comisionado y procurar concluir unos acuerdos de nivel de servicios que respondan a un entendimiento mutuo sobre la calidad y prontitud del apoyo administrativo que se espera recibir. Podría ser útil para la Oficina del Alto Comisionado la experiencia de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de la Secretaría de las Naciones Unidas en su cooperación con la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra y la UNOPS.

56. A lo largo del examen se planteó repetidas veces la cuestión de si debían delegarse en la Oficina del Alto Comisionado más competencias en cuestiones administrativas y financieras. En principio la OSSI está a favor de la descentralización, pero considera que primero debe consolidarse la capacidad administrativa de la Oficina. La cuestión debe mantenerse en estudio y examinarse de nuevo cuando haya indicios suficientes que justifiquen tomar una decisión al respecto.

57. Dado que son numerosas las recomendaciones concretas de otros organismos que aún están por cumplir, sería redundante repetir las en el presente informe. Si se van cumpliendo de forma puntual y efectiva es probable que se sigan obteniendo mejoras concretas.

## **X. Conclusiones**

58. El aumento de los mandatos y de los recursos extrapresupuestarios en los últimos tiempos hace necesario evaluar con realismo las estrategias y los medios que harían falta para cumplir con eficacia la misión de la Oficina del Alto Comisionado, de modo que puedan elegirse con conocimiento de causa las mejoras que deben hacerse en la gestión, la estructura y los métodos de trabajo de la Oficina. En los cinco últimos años se han alcanzado logros importantes. En la etapa actual ha llegado el momento de reflexionar sobre los problemas que subsisten y de prepararse para los que puedan surgir.

59. Para ello, el Alto Comisionado debe dar prioridad a la formulación de una estrategia amplia por la que se rija la asignación de recursos a las distintas esferas de actividad de la Oficina, entre ellas su dimensión regional y su presencia sobre el terreno. La estructura de la Oficina debe estar acorde con esa estrategia y favorecer que el flujo de tareas y las relaciones de dependencia jerárquica sean claras y coherentes. Para esa revitalización deben aprovecharse al máximo las ideas y propuestas que formuló el comprometido, entusiasta y dedicado personal de la Oficina del Alto Comisionado.

## XI. Recomendaciones

60. El Secretario General debería informar detalladamente a la Asamblea General sobre el modo en que la persistente escasez de fondos del presupuesto ordinario repercute en las actividades previstas en el mandato de la Oficina (párrs. 3 a 5) (SP-02-001-01)\*.
61. De conformidad con el artículo 153 del Reglamento de la Asamblea General, deberán presentarse a la Asamblea exposiciones completas de las consecuencias para el presupuesto por programas en todos los casos en que se presenten para su aprobación nuevos mandatos y actividades de la Oficina (párr. 6) (SP-02-001-02).
62. El Alto Comisionado debería seguir procurando que los informes para distintos organismos sobre temas parecidos o que guarden estrecha relación se reúnan en uno solo, con actualizaciones orales sobre los informes de reciente aparición, cuando proceda, y proponer a la Asamblea General disposiciones para hacer posible este procedimiento (párrs. 7 a 9) (SP-02-001-03).
63. El Alto Comisionado debería mantener consultas periódicas con los órganos creados en virtud de tratados sobre las posibilidades de reunir los informes elaborados conforme a distintos tratados en un único informe nacional, a fin de que se siga avanzando en esa dirección (párr. 10) (SP-02-001-04).
64. El Equipo de Peticiones debería tener una dotación de personal adecuada para su carga de trabajo, de modo que pueda tramitar las comunicaciones y ocuparse de la jurisprudencia pertinente en los plazos debidos (párr. 11) (SP-02-001-05).
65. La dirección debería examinar todas las recomendaciones pendientes de cumplimiento, decidir su orden de prioridad y sistematizarlas. Habría que asignar responsabilidades y plazos para su cumplimiento y establecer un mecanismo para garantizar su aplicación (párrs. 13 y 14) (SP-02-001-06).
66. El Alto Comisionado debería formular 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. Debería tratarse de una estrategia realista en que se tuvieran en cuenta los recursos disponibles (párrs. 16 a 18) (SP-02-001-07).
67. Debería constituirse una entidad encargada de la planificación de políticas y la elaboración de metodologías como una dependencia autónoma con responsabilidades en toda la Oficina y dependiente del Alto Comisionado Adjunto. Debería dotarse de personal tomando en la debida consideración la diversidad de aptitudes profesionales necesarias. Deberían adoptarse planes de trabajo realistas de corto, mediano y largo plazo en que quedarán asignadas claramente las responsabilidades, los plazos y la obligación de rendir cuentas sobre la consecución de los productos (párrs. 19 a 21) (SP-02-001-08).
68. a) Debería haber una práctica establecida para preparar planes de trabajo anuales de cada dependencia orgánica en que figuraran todos los productos, los plazos, las responsabilidades del personal y los recursos necesarios. Los planes

---

\* Las signaturas que se indican entre paréntesis en la presente sección se refieren a un código interno utilizado por la OSSI para registrar sus recomendaciones.

se coordinarían para establecer entre ellos nexos horizontales sustantivos, serían aprobados por el Alto Comisionado y se actualizarían cuando fuera necesario.

b) Debería fortalecerse y mejorarse el apoyo al personal de gestión y planificación del programa para conseguir que la estructura para la gestión del programa y la planificación del trabajo esté plenamente desarrollada e incorpore actividades extrapresupuestarias, y que el personal directivo de todos los niveles disponga de la orientación, la capacitación y el apoyo que necesite (párrs. 22 a 25) (SP-02-001-09).

69. El personal en que esté centralizado el seguimiento permanente de la ejecución del programa de trabajo debería reforzarse y hacerse responsable de preparar informes trimestrales para la dirección sobre la marcha de la ejecución, así como proyecciones de corto plazo sobre las cuestiones en que es necesario centrarse para alcanzar los objetivos establecidos de la Oficina. Esta entidad de centralización de responsabilidades también debería seguir de cerca la aplicación de las recomendaciones de los órganos intergubernamentales y de supervisión, verificar el cumplimiento de las decisiones ejecutivas y fomentar las actividades de autoevaluación (párr. 26) (SP-02-001-10).

70. El Alto Comisionado debería adecuar la nomenclatura de las dependencias orgánicas de la Oficina con las normas comunes, emprender la reclasificación de todos los puestos directivos de acuerdo con las atribuciones reales que les corresponden e informar posteriormente a la Comisión de Derechos Humanos y a la Asamblea General de las consecuencias financieras de las medidas adoptadas (párrs. 27 a 29) (SP-02-001-11).

71. Debería simplificarse la estructura orgánica de la Oficina de modo que estuviera formada por entidades más fáciles de gestionar, más reducidas y con mayor coherencia interna, que aprovecharan las sinergias entre las actividades que llevan a cabo. Para decidir sobre la simplificación de la estructura, el Alto Comisionado puede considerar conveniente tener en cuenta las propuestas que figuran en los párrafos 30 a 36 (SP-02-001-12).

72. El Alto Comisionado debería definir las atribuciones que delega en el Alto Comisionado Adjunto, mantener la integridad de esa delegación y garantizar que se rindan cuentas sobre el cumplimiento de esas atribuciones. Deberían establecerse claramente en la dirección los procedimientos y las relaciones de dependencia jerárquica (párrs. 40 y 41) (SP-02-001-13).

73. Debería establecerse una sección de gestión de la información y las comunicaciones que dependa directamente del Alto Comisionado Adjunto. La sección abarcaría las funciones de biblioteca, sitios en la Red, bases de datos y tecnología de la información en el conjunto de la Oficina. Debería dársele el mandato de establecer y supervisar las políticas y procedimientos necesarios y examinar todos los proyectos de tecnología de la información propuestos por otras entidades. Debería elaborarse y aplicarse un plan bienal de desarrollo de la tecnología y la gestión de la información (párrs. 42 a 47) (SP-02-001-14).

74. Deberían adoptarse medidas sistemáticas para reclasificar todos los puestos de la nueva estructura organizativa de acuerdo con su nivel y su tipo de servicio, y decidir si están sujetos a las series 100 ó 200. Deberían establecerse criterios de evaluación sobre los méritos, la experiencia y el rendimiento para evaluar el personal en servicio activo respecto de la nueva plantilla. La Oficina del Alto Comisionado debería pedir asistencia a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de la

Secretaría de las Naciones Unidas para llevar a cabo esta regularización (párrs. 48 y 49) (SP-02-001-15).

75. El Alto Comisionado debería dedicar más atención a las cuestiones de gestión de recursos humanos, en particular la distribución geográfica del personal, la disciplina y eficacia respecto de los procedimientos del PAS y los mecanismos de rendición de cuentas del personal directivo sobre el cumplimiento de sus obligaciones de supervisión. La situación debería examinarse periódicamente en reuniones de directores y deberían adoptarse las medidas correctivas pertinentes (párrs. 50 a 52) (SP-02-001-16).

76. Debería trazarse un plan de acción exhaustivo para cumplir todas las recomendaciones pendientes de los exámenes y evaluaciones internos y externos y de los organismos de supervisión, en el contexto de la puesta en práctica de las recomendaciones del presente informe. Los directores deberían hacer un seguimiento trimestral de las medidas de aplicación (párrs. 53 a 57) (SP-02-001-17).

77. *En sus observaciones sobre el presente informe, el Alto Comisionado concordó con las recomendaciones de la OSSI. Subrayó que la necesidad de disponer de más recursos del presupuesto ordinario para llevar a cabo las funciones básicas de la Oficina del Alto Comisionado se hacía sentir de forma muy acusada. El proceso de definir las prioridades programáticas de la Oficina se había iniciado ya y seguiría adelante. La nomenclatura y la estructura de la Oficina se decidirían de acuerdo con las recomendaciones de la OSSI y con el transcurso del tiempo se asimilarían a las del resto de la Secretaría.*

78. *El Alto Comisionado recordó que el Secretario General, en su informe titulado "Fortalecimiento de las Naciones Unidas: un programa para profundizar el cambio" (A/57/387), de 9 de septiembre de 2002, había pedido (párr. 58, medida 5) que el Alto Comisionado le presentara un informe antes de marzo de 2003 acerca de un plan para reforzar la gestión, teniendo en cuenta las recomendaciones del presente informe de la OSSI. El plan de acción detallado elaborado conforme a las recomendaciones de la OSSI quedará recogido en ese informe de próxima presentación.*

(Firmado) Dileep Nair  
Secretario General Adjunto de Servicios  
de Supervisión Interna