



Consejo de Seguridad

Distr. general
20 de noviembre de 2017
Español
Original: inglés

Carta de fecha 15 de noviembre de 2017 dirigida al Presidente del Consejo de Seguridad por el Secretario General

El Consejo de Seguridad, en el párrafo 7 de su resolución [2367 \(2017\)](#), me exhortó a que, de aquí al 15 de octubre de 2017, realizara una evaluación externa e independiente de la estructura y la dotación de personal de la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq (UNAMI), los recursos conexos, las prioridades y las esferas en que tenía ventajas comparativas y sinergias con otras entidades de las Naciones Unidas, a fin de asegurar que la Misión y el equipo de las Naciones Unidas en el país estuvieran configurados de la forma más apropiada y eficaz para cumplir las tareas encomendadas.

Tras la aprobación de la resolución establecí un equipo de evaluación externa e independiente integrado por Anthony Banbury y Phillip Rawkins. El equipo realizó su labor del 11 de septiembre al 8 de noviembre de 2017, incluida una visita sobre el terreno al Iraq y Kuwait que tuvo lugar del 25 de septiembre al 11 de octubre de 2017. Conforme a mi canje de cartas con el presidente del Consejo de Seguridad del 1 de octubre de 2017, el plazo para la ultimación de la evaluación se prorrogó del 15 de octubre al 15 de noviembre de 2017, algo por lo que deseo reiterar mi gratitud.

El equipo presentó su informe el 9 de noviembre de 2017. Agradezco al equipo el informe y sus recomendaciones, en particular la expresión del “profundo aprecio por la labor de las Naciones Unidas entre el pueblo iraquí. Puede que el principal activo de que dispone la UNAMI sea la confianza que los iraquíes depositan en ella como agente neutral e imparcial que carece de intereses propios en los asuntos iraquíes. Sin embargo, también es pronunciado el deseo de que la UNAMI haga más, logre más cosas y obtenga resultados más tangibles”.

El informe y sus recomendaciones se centran en los siguientes aspectos esenciales:

- Prioridades estratégicas y determinación de estrategias
- Organigrama
- Recursos y dotación de personal
- Colaboración y coordinación entre la UNAMI y el equipo de las Naciones Unidas en el país
- Servicios comunes y participación en la financiación de los gastos de la UNAMI y el equipo de las Naciones Unidas en el país
- Medición del desempeño y presentación de los correspondientes informes



Adjunto a la presente, y señalo a la atención del Consejo de Seguridad, el resumen, las observaciones y el conjunto completo de recomendaciones del informe presentado por el equipo de expertos (véase el anexo). También se adjuntan varios gráficos y cuadros en los que se sustentan las conclusiones del equipo (véanse los apéndices*).

Soy del parecer de que las recomendaciones del equipo tienen carácter amplio y abarcan los ámbitos encomendados por el Consejo en la resolución 2367 (2017). Algunas de ellas pueden aplicarse con relativa rapidez bajo mi autoridad, mientras que otras exigirán ulteriores medidas o decisiones concretas por parte de otros órganos antes de que puedan aplicarse enteramente, en consonancia con la política y los métodos de trabajo institucionales vigentes.

En consecuencia, he solicitado que se establezca de inmediato en la Sede un grupo, dirigido por el Departamento de Asuntos Políticos e integrado por representantes del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Seguridad, así como del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, para seguir examinando el informe y sus recomendaciones con arreglo a plazos y responsabilidades claras en cuanto a la adopción de medidas. He solicitado igualmente al Grupo que, en estrecha colaboración con la UNAMI y el equipo de las Naciones Unidas en el país, me presentara el resultado del examen a fin de preparar un plan de aplicación para el 12 de enero de 2018.

Me guían las prioridades generales de la ejecución del mandato en pro del Gobierno y la población del Iraq, así como la necesidad de hacer un uso eficiente de los recursos sin dejar de velar por que la Misión cuente con recursos suficientes y por que el personal de las Naciones Unidas que trabaja en el Iraq goce del máximo nivel de seguridad posible. Cuando proceda, colaboraré con los órganos rectores y mantendré al Consejo informado de las medidas y acciones adoptadas.

Le agradecería que tuviera a bien señalar la presente carta y su anexo a la atención de los miembros del Consejo de Seguridad.

(Firmado) António **Guterres**

* Los apéndices se distribuyen únicamente en el idioma en que se presentaron y se publican sin revisión editorial.

Anexo

Resumen

En la resolución [2367 \(2017\)](#) el Consejo de Seguridad exhortó al Secretario General a que realizara una evaluación externa e independiente de la estructura y la dotación de personal de la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq, los recursos conexos, las prioridades y las esferas en que tenía ventajas comparativas y sinergias con otras entidades de las Naciones Unidas, a fin de asegurar que la Misión y el equipo de las Naciones Unidas en el país estuvieran configurados de la forma más apropiada y eficaz para cumplir las tareas encomendadas. El informe es fruto de esa evaluación.

Aunque la evaluación estuvo centrada en el papel y las operaciones de las Naciones Unidas en el Iraq, su punto de partida debe ser obligatoriamente el análisis y la comprensión de la situación en el país, las necesidades de la población y las opiniones del Gobierno del Iraq y otras partes interesadas. Solo a partir de esa comprensión pueden determinarse los objetivos y las prioridades de la actuación de las Naciones Unidas dentro del mandato vigente, definirse los papeles y proponerse estructuras de apoyo y necesidades de recursos.

El Iraq hace frente a un desafío sin parangón a lo largo de su historia a causa de una confluencia de crisis políticas, económicas, sociales y de seguridad. Algunas de ellas son anteriores a las conquistas territoriales y las posteriores derrotas militares del Estado Islámico en el Iraq y el Levante (EIIL), como es el caso de las tensiones entre el Iraq e Irbil. Otras crisis que han contribuido al auge del EIIL siguen pendientes de resolución y amenazan al futuro del Iraq, como la falta de una representación adecuada de la población suní en el Gobierno. Otras más coincidieron con el auge del EIIL, pero han tenido un efecto devastador en la sociedad, como la drástica caída de los precios del petróleo y sus consecuencias para la economía del Iraq. Hay también otras que van ligadas al auge y caída del EIIL, como las divisiones sociales y los efectos psicológicos del control antes ejercido por el EIIL en millones de iraquíes.

Aunque las victorias militares sobre el EIIL son, sin duda, motivo de celebración por parte de los iraquíes, los desafíos que ahora tienen ante sí el Gobierno y el pueblo del Iraq no tienen precedentes y son enormes, interdependientes y persistentes. Un tema que los funcionarios públicos y varias partes interesadas mencionaron constantemente en el Iraq al equipo de evaluación fue el hecho de que hoy se necesita a las Naciones Unidas en el país más que nunca.

Es profundo el aprecio que suscita en los iraquíes la labor de las Naciones Unidas. Puede que el principal activo de que dispone la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq (UNAMI) sea la confianza que los iraquíes depositan en un agente neutral e imparcial que carece de intereses propios en los asuntos iraquíes. Sin embargo, también es prominente el deseo de que la UNAMI haga más, logre más cosas y obtenga resultados más tangibles.

Al emprender la evaluación el equipo se propuso responder a dos preguntas básicas: en qué debía centrarse la labor de la UNAMI y cómo podría mejorar en la obtención de resultados efectivos.

El equipo de evaluación llegó a la conclusión de que, en términos generales, la UNAMI se ocupaba de las cuestiones prioritarias debidas a la luz de su mandato, aunque en el informe figuraban algunas recomendaciones dirigidas a actualizar las prioridades de la Misión y centrarlas más en objetivos concretos.

Las conclusiones más importantes del equipo de evaluación son las que se refieren a la manera en que la UNAMI procura ejecutar su mandato. En el informe

se recomiendan cambios considerables en la determinación de estrategias, la estructura, la dotación de personal, los recursos y la medición del desempeño de la Misión para que esta pase a estar en una situación más sólida a la hora de avanzar de forma más tangible en sus esferas de trabajo prioritarias.

Para que la UNAMI, o, de hecho, cualquier otra operación de paz de las Naciones Unidas, obtenga resultados tangibles y tenga repercusión, debe partir de objetivos definidos con claridad y de una estrategia dirigida a la consecución de esos objetivos, además de contar con funciones y responsabilidades asignadas, hitos, calendarios y un marco de medición del desempeño que sirva para determinar los progresos y permita incorporar reajustes estratégicos u operacionales cuando sea procedente. A falta de una estrategia dirigida a obtener resultados específicos y de un esfuerzo deliberado por medir los progresos en función de metas e informar al respecto, es muy probable que la Misión emprenda amplias actividades dentro de las esferas que se le han encomendado sin que ello se plasme con el tiempo en los resultados que el Consejo de Seguridad espera y que la población y el Gobierno necesitan.

Sorprende que las operaciones de paz de las Naciones Unidas, entre ellas la UNAMI, tiendan a no implantar el tipo de marco sólido de determinación de estrategias y medición del desempeño que hace falta para que la Misión obtenga resultados a largo plazo. En el presente informe se presentan recomendaciones importantes sobre la manera en que la UNAMI debe mejorar notablemente su capacidad de determinación de estrategias y de medición del desempeño.

El segundo ámbito principal de las recomendaciones se refiere a la estructura de la Misión. En el informe se llega a la conclusión de que, tal como ocurre, una vez más, con otras muchas operaciones de paz, la estructura de la UNAMI promueve la ineficacia operacional y la tensión y no hace suficiente uso de la importante capacidad que ofrece el Representante Especial Adjunto del Secretario General para Asuntos Políticos y Asistencia Electoral.

Con arreglo a la estructura de la UNAMI incumbe al Representante Especial del Secretario General la responsabilidad personal de la labor política de la Misión, que ocupa un lugar central en el mandato y en las responsabilidades que el Secretario General le ha encomendado. Aunque se trata de algo comprensible, además de habitual en distintas operaciones de paz de las Naciones Unidas, en la práctica ello limita el papel y las responsabilidades del Representante Especial Adjunto del Secretario General para Asuntos Políticos y Asistencia Electoral. A la vez, ningún funcionario de la Misión de categoría inferior a la de Representante Especial del Secretario General está encargado y empoderado para gestionar las operaciones habituales de la Misión, con lo cual una operación grande, compleja y costosa se ve privada del nivel de supervisión administrativa cotidiana que necesita para funcionar con eficacia. En el informe se recomienda modificar el perfil de la plaza de Representante Especial Adjunto del Secretario General para incluir mayores responsabilidades administrativas y operacionales de la Misión.

En el informe figuran también otras recomendaciones sobre la estructura de la Misión, entre ellas la creación, dentro de los límites de los recursos existentes, de equipos integrados con el propósito y el mandato de alcanzar determinados objetivos relativos a las esferas de trabajo prioritarias de la Misión, la transferencia de la Oficina de Coordinación Integrada del Desarrollo y Asuntos Humanitarios de la Misión a la Oficina del Coordinador de Asuntos Humanitarios y la eliminación gradual de la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait.

El tercer ámbito principal de las recomendaciones se refiere a los recursos y la dotación de personal de la Misión. En el informe se recomienda aumentar la capacidad de la Misión de plasmar resultados relacionados con el mandato

agregando capacidades políticas, analíticas y de derechos humanos, especialmente fuera de Bagdad. Apenas un 20% aproximadamente del presupuesto de la UNAMI está destinado a personal que toma parte directa en la ejecución del mandato. Un incremento relativamente reducido en ese ámbito podría tener un efecto desproporcionado en la ejecución del mandato, a la vez que quedaría compensado de sobra por economías derivadas de otros cambios propuestos. Además, en el informe se recomienda evaluar la seguridad para determinar, entre otras cosas, la posible sustitución de la Unidad de Guardias de las Naciones Unidas en Bagdad.

La última esfera principal de las recomendaciones se refiere a la colaboración entre la UNAMI y el equipo de las Naciones Unidas en el país. Aunque la Misión y el equipo en el país han establecido varios mecanismos pensados para armonizar y coordinar sus actividades, lo cierto es que, lamentablemente, la inmensa mayoría de esos mecanismos no funcionan bien y, en muchos casos, solo existen sobre el papel. Ello es fuente de una actuación inconexa y de frustración, tanto entre los homólogos iraquíes como entre el personal de las Naciones Unidas. La primera medida principal sería el establecimiento de un foro de políticas de nivel superior presidido por el Representante Especial del Secretario General que agrupara a los dirigentes de la Misión y del equipo en el país en torno al objetivo de promover las labores y la repercusión holísticas e integradas del sistema de las Naciones Unidas por las que aboga el Secretario General en el marco de su programa de reforma. En el informe se recomienda mejorar la estructura de coordinación, al igual que otras medidas dirigidas a promover la acción concertada. Sin embargo, en última instancia incumbe a los funcionarios de las Naciones Unidas actuar dando prioridad a las necesidades del Iraq y a los intereses de las Naciones Unidas en un sentido amplio.

El Iraq se encuentra en una situación frágil y precaria. Su Gobierno ha procurado encaminar al país hacia un futuro estable, próspero y democrático en el que impere la paz con sus vecinos, y de algún modo ha avanzado por ese camino, no obstante los obstáculos encontrados. Sin embargo, no hay que hacerse ilusiones sobre las dificultades venideras y sobre el riesgo no solo de involución sino de un fracaso total que causaría a la población del Iraq un sufrimiento indecible. Las Naciones Unidas, que han cumplido una importante función en el Iraq, son capaces de cumplir una nueva función vital e indispensable en la ayuda que necesita el Iraq para avanzar por el camino orientado hacia un futuro más halagüeño. Cumplir o incumplir esa función no es más inevitable que el éxito o fracaso del Iraq. Las recomendaciones presentadas en el informe van dirigidas a aumentar la capacidad de las Naciones Unidas de plasmar resultados y, en última instancia, contribuir a la labor de la Organización de apoyo al Gobierno del Iraq y a la mejora de la vida del pueblo iraquí.

Observaciones

El Iraq atraviesa un momento incierto de su historia, condicionado por muy diversas dificultades de gran complejidad y peligro. El Gobierno del Iraq, con ayuda de sus asociados, ha registrado importantes progresos en su evolución hacia la condición de país democrático, estable, próspero y soberano en paz con sus vecinos. Sin embargo, sigue siendo una nación muy fracturada en la que importantes sectores de la sociedad iraquí consideran que no tienen voz en su Gobierno y en la que algunos grupos minoritarios que llevan siglos viviendo en el Iraq se preguntan si su comunidad va a seguir existiendo en el país dentro de 25 años. No hay garantías de que vaya a avanzarse hacia la estabilidad en el Iraq. Las necesidades del Iraq son grandes; el pueblo iraquí se lo está jugando todo. Un Iraq pacífico y próspero es también esencial para la estabilidad de la región. Está claro el interés del mundo entero en el futuro del Iraq.

El pueblo iraquí y su Gobierno agradecen encarecidamente la labor realizada en el Iraq por las Naciones Unidas a lo largo de los años, especialmente desde 2003. Fue alentador escuchar a un iraquí detrás de otro expresando su agradecimiento por Sergio Vieira de Mello, el Representante Especial del Secretario General asesinado el 19 de agosto de 2003 en el atentado con bombas lanzado en Bagdad contra el Hotel Canal. Sin embargo, a este agradecimiento se suman las expectativas y la necesidad del pueblo y el Gobierno del Iraq a efectos de que las Naciones Unidas hagan más, especialmente en el actual momento, marcado por la fragilidad. Los iraquíes son conscientes de los problemas a los que se enfrentan y de los peligros, riesgos y consecuencias de las divisiones sociales y la renovación del conflicto.

El pueblo iraquí confía en las Naciones Unidas y cree que sus propios intereses ocupan un lugar central en el corazón de la Organización. A causa de esta confianza y de la legitimidad que confiere a las Naciones Unidas, estas están en situación de cumplir en el Iraq un papel indispensable y singular que escapa a las posibilidades de cualquier otro agente. Ello ofrece a las Naciones Unidas una gran oportunidad de fomentar los principios y propósitos por los que fueron creadas. Sin embargo, esa oportunidad lleva implícita la responsabilidad de realizar un buen trabajo y obtener resultados por el bien del pueblo iraquí.

Muchas de las dificultades que la UNAMI ha encontrado en el Iraq tienen su origen en políticas, prácticas, normas y procedimientos procedentes de Nueva York. En la UNAMI son más que evidentes las consecuencias de la incapacidad del sistema de recursos humanos de la Organización de atender las necesidades de sus misiones sobre el terreno y cumplir las responsabilidades que se le han encomendado. Aunque la UNAMI puede y debe incorporar algunos cambios en su manera de operar, la ejecución del programa de reformas del Secretario General influirá decisivamente en la capacidad final de la Organización de obtener resultados en el Iraq.

Las recomendaciones que figuran en el informe van dirigidas fundamentalmente a mejorar la capacidad de la UNAMI de plasmar resultados concretos. Es esencial que toda operación de paz de las Naciones Unidas cuente con objetivos explícitos, una estrategia para darles cumplimiento y la capacidad de medir los progresos al respecto. La determinación de estrategias y la gestión del rendimiento han de ser aspectos corrientes de la labor de una misión, por lo que deben desarrollarse como parte de la cultura de las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Para que surta efecto, toda misión necesita también una estructura pensada para ejecutar su mandato en entornos operacionales complejos y no meramente en función de prioridades burocráticas.

Algunas de las recomendaciones exigirán una inversión mínima, mientras que otras reportarán economías considerables. En vista de los espectaculares cambios registrados en el Iraq los últimos años, una reasignación de los recursos de este tipo está justificada y, en algunos casos, debería haberse emprendido hace tiempo.

El Consejo de Seguridad y, en general, los Estados Miembros han dejado claro que esperan que las operaciones de paz de las Naciones Unidas sean más ágiles, tengan más en cuenta las circunstancias cambiantes, se orienten en mayor medida a la obtención de resultados y estén adaptadas a las circunstancias de cada país. Las recomendaciones que figuran en el presente informe se han pensado a la luz de esos objetivos comunes con el propósito de ayudar a la UNAMI a avanzar en esa dirección. Para dar cumplimiento a esos objetivos son necesarios cambios. Quienes promueven el cambio deberán imponerse a quienes desean mantener el statu quo, así como rebatir los múltiples argumentos y críticas aducidos en su defensa.

El equipo de evaluación desea rendir homenaje al personal de las Naciones Unidas en el Iraq que, a pesar de los obstáculos, realiza su vital labor a diario con

dedicación y compromiso. Deseamos mencionar en particular al Representante Especial del Secretario General, Jan Kubiš, que a nuestro juicio ejemplifica los atributos ideales de todo líder, director y miembro de la administración pública internacional.

Deseamos dar especialmente las gracias al Boston Consulting Group y en particular a Ross Love, Simonida Subotic, Raghav Verma y Christopher Williams, que, sin percibir remuneración alguna, aportaron amplia y valiosa asistencia para elaborar el informe, en particular por lo que se refiere al análisis de los datos en que se basa y al material complementario empleado para sustentar las constataciones.

Por último, deseamos transmitir nuestro respeto y admiración al pueblo del Iraq, que ha pasado por tantas dificultades y soportado tanto sufrimiento, pese a lo cual su dignidad, su orgullo y su optimismo siguen siendo igual de motivadores que antes. Se merece un futuro más halagüeño, y tenemos la esperanza y la convicción de que las Naciones Unidas le va a acompañar rumbo a ese futuro.

Lista de recomendaciones

Prioridades estratégicas y determinación de estrategias

1. Adoptar las siguientes prioridades estratégicas:
 - a) Prevención del conflicto;
 - b) Reconciliación nacional, incluida una normalización de las relaciones entre Bagdad e Irbil;
 - c) Promoción y protección de los derechos humanos, con inclusión del empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género;
 - d) Promoción y protección del lugar de las minorías en la sociedad;
 - e) Promoción de la buena gobernanza, en particular de unas elecciones libres y limpias y de la aplicación de la constitución;
 - f) Apoyo a la soberanía iraquí y a la reintegración regional, incluida la solución del expediente de Kuwait.
2. Crear un proceso singular de determinación de estrategias que se plasme en documentos de estrategia correspondientes al mandato general de la UNAMI y a cada prioridad estratégica de la Misión en los que figuren objetivos claros y un plan dirigido a su consecución, con inclusión de puntos de referencia, plazos y funciones y responsabilidades asignadas.
3. Establecer plazos trimestrales o semestrales para el examen de las estrategias y revisar la estrategia o los planes para su aplicación, según corresponda.
4. Incorporar un marco de medición del desempeño y un plan de seguimiento al respecto en el proceso de determinación de estrategias y en los correspondientes documentos de estrategia.
5. Preparar, antes de que se realice el examen anual del mandato, un informe anual dirigido al Consejo de Seguridad sobre el desempeño de la Misión en relación con la estrategia y sobre los progresos realizados con respecto a los puntos de referencia y los indicadores de cada prioridad indicada, incluidos los motivos de que no se hayan registrado progresos.
6. Velar por que la estrategia sirva de base a las solicitudes presupuestarias a fin de que los recursos vayan íntimamente ligados a los objetivos estratégicos y los resultados indicados en el marco de medición del desempeño.

7. Establecer dentro de los límites de los recursos existentes una dependencia de planificación estratégica de la UNAMI que esté a las órdenes del Representante Especial Adjunto del Secretario General para Asuntos Políticos, a quien se asignará un nuevo perfil (véase más adelante), y cuente con el apoyo de un comité de políticas y prioridades.
8. Establecer dentro de la UNAMI un comité de políticas y prioridades presidido por el Representante Especial Adjunto del Secretario General para Asuntos Políticos, provisto de un nuevo perfil, del que formarán parte los jefes de todas las secciones de la UNAMI a fin de preparar documentos de estrategia y planificación para que los apruebe el Representante Especial del Secretario General.

Organigrama

9. Modificar el perfil de la plaza de Representante Especial Adjunto para Asuntos Políticos para que sus funciones se orienten más a la supervisión y a la gestión de la labor cotidiana de la Misión, lo cual liberará al Representante Especial para dedicarse a asuntos políticos y a la ejecución del mandato.
10. Modificar el perfil de las funciones del Jefe de Estado Mayor en consonancia con las nuevas funciones del Representante Especial Adjunto del Secretario General para Asuntos Políticos y reasignar en consecuencia al personal dentro de las oficinas del Representante Especial del Secretario General, el Representante Especial Adjunto del Secretario General para Asuntos Políticos y el Jefe de Estado Mayor.
11. Incorporar la Dependencia de Protección de la Mujer y la Dependencia de Protección Infantil en la Oficina de Derechos Humanos.
12. Establecer equipos integrados multifuncionales y multidisciplinarios formados por personal de la UNAMI, y, cuando proceda, personal del equipo en el país y expertos externos, en relación con objetivos concretos derivados de las prioridades de la Misión a fin de darles cumplimiento dentro de un plazo determinado.
13. Trasladar progresivamente funciones y personal de la Oficina de Coordinación Integrada del Desarrollo y Asuntos Humanitarios de la Misión a la Oficina del Coordinador de Asuntos Humanitarios; modificar el proyecto de presupuesto de la UNAMI para 2018 a fin de reducir progresivamente la financiación de la Oficina de Coordinación Integrada del Desarrollo y Asuntos Humanitarios y ponerle fin por completo para el 30 de junio de 2018.
14. Cerrar el taller de reparación de vehículos y el almacén de Kuwait.
El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debería:
15. Colaborar con el Departamento de Gestión, la UNAMI y otras Misiones a las que la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait presta servicios, así como con los órganos de supervisión competentes, en el marco de la reducción progresiva de los servicios de apoyo prestados por esta Oficina, en el contexto del modelo global de prestación de servicios y las reformas de la gestión previstas por el Secretario General.

Recursos y dotación de personal

16. Fortalecer y ampliar del siguiente modo la capacidad política, de liderazgo y de representación de la UNAMI fuera de Bagdad:
 - a) Aumentando la categoría de la plaza de Jefe de la Oficina en Irbil;

- b) Creando una plaza de Jefe de Oficina en Mosul a la que presten apoyo dos Oficiales de Asuntos Políticos (funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico);
 - c) Creando una plaza de Jefe de Oficina en As-Sulaymaniya a la que preste apoyo un Oficial de Asuntos Políticos (funcionario nacional del Cuadro Orgánico);
 - d) Creando una plaza de Jefe de Oficina (funcionario nacional del Cuadro Orgánico) en An-Nayaf.
17. Fortalecer y ampliar del siguiente modo la capacidad de la UNAMI en el ámbito de los derechos humanos:
- a) Creando en Bagdad cuatro plazas de Oficial de Derechos Humanos (dos funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico y otros dos nacionales) cuya labor se centre en la reforma jurídica, el estado de derecho, los centros penitenciarios y las detenciones;
 - b) Creando en Irbil dos plazas de Oficial de Derechos Humanos (un funcionario internacional del Cuadro Orgánico y uno nacional) cuya labor se centre en la reforma jurídica, el estado de derecho, los centros penitenciarios y las detenciones;
 - c) Creando en Mosul dos plazas de Oficial de Derechos Humanos (un funcionario internacional del Cuadro Orgánico y uno nacional).
18. Fortalecer la capacidad de la UNAMI de obtener los conocimientos especializados necesarios para actividades establecidas por mandato con fines concretos en el momento en que esos conocimientos sean precisos, agregando para ello otros 300.000 dólares al presupuesto general de la UNAMI en concepto de consultoría para 2018, a discreción del Representante Especial del Secretario General.
19. Fortalecer y ampliar del siguiente modo la capacidad analítica de la UNAMI:
- a) Agregando 150.000 dólares al presupuesto en concepto de consultoría de la Dependencia Conjunta de Análisis para 2018 a fin de financiar la labor de diversos consultores internacionales y nacionales para que se encarguen, entre otras cosas, de realizar análisis constitucionales y jurídicos en torno a las fronteras objeto de controversia, las minorías, los grupos armados, la financiación del terrorismo y la lucha contra el terrorismo, las cuestiones macroeconómicas y el sector energético;
 - b) Creando en Basora una plaza de Analista (funcionario nacional del Cuadro Orgánico) que forme parte de la Dependencia Conjunta de Análisis y se encargue del sur del Iraq.
20. Recurrir en mayor medida a personal de contratación nacional de todas las categorías y empezar a incorporar Voluntarios de las Naciones Unidas en la estrategia de recursos humanos de la Misión, concretamente:
- a) Aumentar, de cerca del 70% a cerca del 80%, la proporción de personal de contratación nacional dedicado a prestar apoyo a la Misión, en particular contratando funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico;
 - b) Elaborar una estrategia de futuro en materia de recursos humanos a efectos de examinar metódicamente cada puesto de contratación internacional de la Misión para determinar cuáles de ellos pueden convertirse en puestos de contratación nacional o Voluntarios de las

Naciones Unidas, cuándo puede procederse a ello y qué labores preparatorias harían falta para permitir esa transición.

21. Garantizar una representación apropiada de funcionarios nacionales hablantes de kurdo, incluidos funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico, en Irbil, así como en Bagdad y Kirkuk.

El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debería:

22. Solicitar a la Comisión de Administración Pública Internacional que examine el ciclo de descanso y recreación en todos los lugares de destino del Iraq a fin de cambiar el ciclo en Bagdad de cuatro a seis semanas.
23. Cursar instrucciones a la Misión para que aplique las recomendaciones pendientes del examen de la dotación de personal civil de 2014 y recabe de la Sede aprobación para no aplicar las recomendaciones que, a su juicio, no deban aplicarse.
24. Enviar a la UNAMI un equipo que colabore con la Misión en la determinación de más funciones y más personal de apoyo a la Misión que podrían traspasarse de Bagdad a Kuwait o Irbil.

El Departamento de Seguridad debería:

25. Enviar al Iraq un equipo de evaluación de la seguridad para modificar la estructura de seguridad sobre la base de los actuales niveles de peligro; debería prestarse especial atención a la posibilidad de sustituir a la Unidad de Guardias de las Naciones Unidas en Bagdad por una combinación de fuerzas de seguridad iraquíes encargadas de proteger el perímetro de las instalaciones y personal de las Naciones Unidas a cargo de controlar los puntos de acceso a las instalaciones; también habría que tener en cuenta la posibilidad de poner fin a la presencia administrativa de la Unidad de Guardias de las Naciones Unidas en Irbil.

Colaboración y coordinación entre la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq y el equipo de las Naciones Unidas en el país

La Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq y el equipo de las Naciones Unidas en el país deberían:

26. Establecer un foro de políticas de nivel superior presidido por el Representante Especial del Secretario General e integrado por los Representantes Especiales Adjuntos del Secretario General, jefes de organismos del equipo en el país y jefes de sección de la UNAMI y definir sus atribuciones a efectos de impartir orientación estratégica a la labor de las Naciones Unidas en el Iraq y garantizar la coordinación y la coherencia estratégicas entre la labor de la Misión y la del equipo en el país. El foro de políticas de nivel superior se reuniría con arreglo a un calendario fijo y publicaría actas de sus decisiones.
27. Establecer una Oficina Conjunta de Coordinación formada por personal de la dependencia de coordinación de la Oficina de Coordinación Integrada del Desarrollo y Asuntos Humanitarios de la UNAMI y la Oficina del Coordinador Residente para prestar apoyo a la coordinación eficaz de las actividades de las Naciones Unidas en el Iraq y ejercer funciones de secretaría del foro de políticas de nivel superior; la Oficina Conjunta de Coordinación presentaría un informe a los Representantes Especiales Adjuntos del Secretario General conforme a un sistema de rotación semestral.

28. Elaborar planes de trabajo provistos de funciones y responsabilidades, objetivos específicos y plazos indicados con claridad para cada una de las esferas de trabajo común acordadas por la UNAMI y el equipo en el país.
29. Establecer para cada una de las esferas de trabajo común acordadas un mecanismo de coordinación provisto de atribuciones y llevar un registro de las decisiones adoptadas en las reuniones de los mecanismos de coordinación.
30. Presentar por escrito al Representante Especial del Secretario General informes trimestrales sobre los progresos en la ejecución de los planes de trabajo.
31. Preparar informes semanales de las principales actividades de las Naciones Unidas en el Iraq y de la evolución de la situación en el país y remitirlos a los dirigentes de la Misión y del equipo de las Naciones Unidas en el país y al cuartel general o la sede de una y otra instancia.
32. Presentar al Representante Especial del Secretario General, con una semana de antelación a la firma prevista, todo documento de proyecto que vayan a firmar conjuntamente una entidad de las Naciones Unidas y el Gobierno del Iraq, con fines de información o formulación de observaciones, según proceda.
33. Realizar evaluaciones anuales de 360 grados del Representante Especial del Secretario General, los Representantes Especiales Adjuntos del Secretario General y todos los jefes de sección de la UNAMI, así como todos los jefes de organismos del equipo en el país, incluido un componente sobre la manera en que colaboran con sus homólogos, y comunicar los resultados a los supervisores.

Servicios comunes y participación en la financiación de los gastos de la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq y el equipo de las Naciones Unidas en el país

La UNAMI debería:

34. Presentar justificación clara y explícita de los costos correspondientes a la gama completa de servicios que presta a los miembros del equipo en el país.
35. Informar anualmente al equipo en el país, no más tarde del 28 de febrero, sobre los gastos en comparación con las metas correspondientes al anterior ejercicio económico en lo que respecta a los servicios por los que los miembros del equipo en el país pagan una suma anual.
36. Relacionarse de forma transparente con el equipo en el país en procesos de planificación con visión de futuro para que los miembros del equipo en el país sepan qué servicios estaría en situación de prestar la UNAMI y cuáles serían los costos y para que puedan presupuestarlos en consecuencia.
37. Mantener la supervisión, la rendición de cuentas y la responsabilidad en relación con el complejo del cuartel general de la UNAMI en Bagdad y los bienes e instalaciones conexos.

El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debería:

38. Colaborar con el Contralor, el Departamento de Asuntos Políticos y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo para preparar un conjunto de principios excepcionales y orientaciones formales explícitas sobre reembolso de los costos en situaciones en que los organismos dependen por completo o casi por completo de las misiones para realizar sus operaciones (es decir, Bagdad, Mogadiscio y Trípoli).

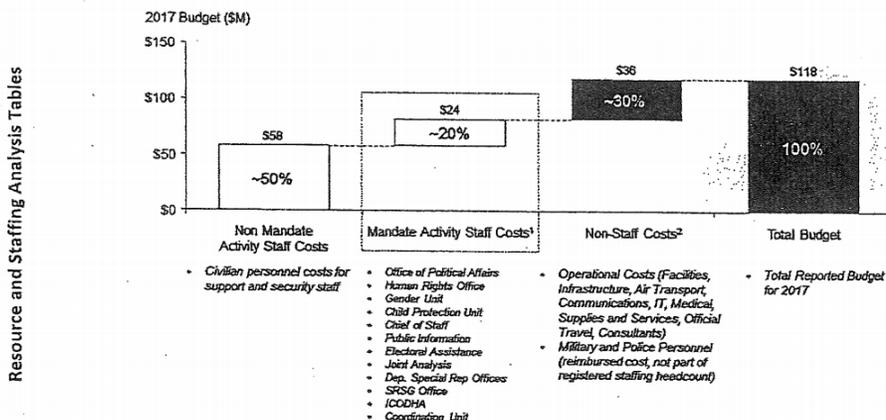
Medición del desempeño y presentación de los correspondientes informes

La UNAMI debería:

39. Adoptar un nuevo marco de medición del desempeño que sirva para vigilar los progresos en la ejecución del mandato sobre la base de los objetivos y puntos de referencia indicados en los planes estratégicos.
40. Adoptar un marco operacional de medición del desempeño para determinar la eficacia y la eficiencia a partir del modelo del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno utilizado para las misiones de mantenimiento de la paz.
41. Realizar exámenes anuales por las partes interesadas y encuestas públicas en el Iraq para contribuir a la medición del desempeño.
42. Incorporar informes sobre la medición del desempeño en el informe anual dirigido al Consejo de Seguridad.

Apéndice 1*

Breakdown of UNAMI 2017 budget; mandate activity staff costs 20% of total

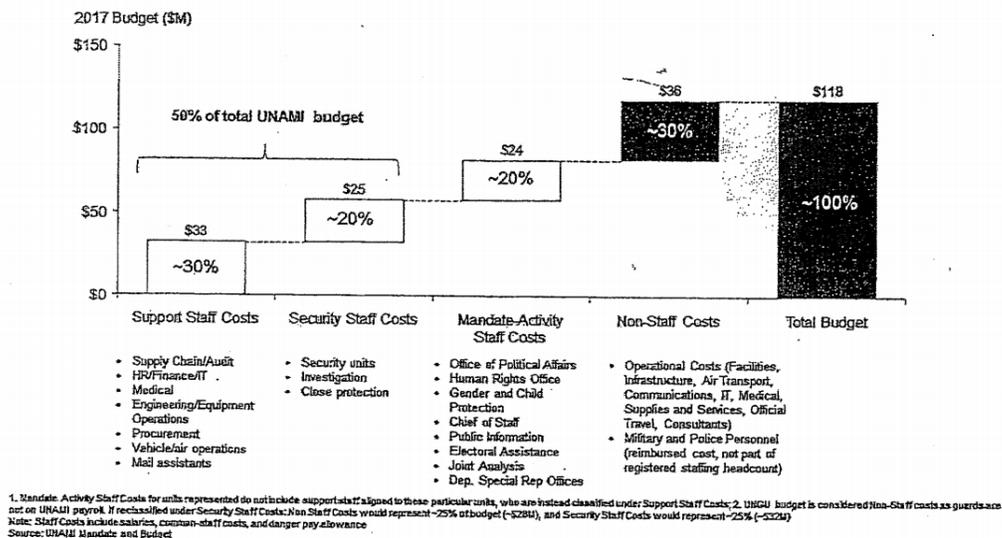


¹ Mandate Activity Staff Costs for units represented do not include support staff assigned to these particular units, who are instead classified as Non-Mandate Activity staff costs; ² UNGU budget is considered Non-Staff costs as units are not an UNAMI payroll. If included under Security Staff Costs Non-Staff Costs would represent ~25% of budget (~\$28M), and Non-Mandate Activity Staff Costs would represent ~55% of budget (~\$65M).
 Note: Staff Costs include salaries, common-staff costs, and danger pay allowance.
 Source: UNAMI Mandate and Budget

* El apéndice se distribuye únicamente en el idioma en que presentó y se publica sin revisión editorial.

Apéndice 2*

Breakdown of UNAMI 2017 budget; support and security staff costs 50% of total



* El apéndice se distribuye únicamente en el idioma en que se presentó y se publica sin revisión editorial.

Apéndice 3*

potential efficiency savings through 5 initiatives

Savings Opportunity	Impact/Levers	Key Assumptions
1 Migrate shared service functions from KJSO to a shared service center	<ul style="list-style-type: none"> Savings on lower costs per employee in a shared service center relative to Kuwait Efficiency uplift (lower headcount) 	<ul style="list-style-type: none"> ~35% efficiency uplift for current KJSO operations¹
2 Gradually phase out UNGU operations in Baghdad	<ul style="list-style-type: none"> Troop costs and travel costs Troop benefits (rec. leave, etc.) Rations (food, water, etc.) Fixed costs associated with accommodation 	<ul style="list-style-type: none"> Baghdad operations does not influence Kirkuk operations
3 Gradually increase proportion of national support staff from 70% to 80% of total support staff	<ul style="list-style-type: none"> Savings on international employee cost differential Savings on R&R productivity loss 	<ul style="list-style-type: none"> No efficiency loss in replacing internationals (same headcount)
4 Modify R&R benefits in Baghdad from 4-week to 6-week accrual policy	<ul style="list-style-type: none"> Lump sum reimbursement for travel Productivity associated with time taken off 	<ul style="list-style-type: none"> Historical utilization rate of R&R to remain consistent
5 Transfer ICODHA from UNAMI to HC/OCHA ²	<ul style="list-style-type: none"> Staff cost savings 	<ul style="list-style-type: none"> Does not imply staffing changes across organization

* El apéndice se distribuye únicamente en el idioma en que se presentó y se publica sin revisión editorial.