

**Asamblea General**

Distr. general
3 de febrero de 2009
Español
Original: inglés

Sexagésimo tercer período de sesiones

Temas 31 y 132 del programa

**Examen amplio de toda la cuestión de operaciones
de mantenimiento de la paz en todos su aspectos**

**Aspectos administrativos y presupuestarios de la
financiación de las operaciones de las Naciones
Unidas para el mantenimiento de la paz**

**Fortalecimiento de la capacidad de las Naciones
Unidas para gestionar y sostener operaciones de
mantenimiento de la paz****Informe del Secretario General****Índice**

	<i>Página</i>
I. Introducción	5
II. Función del Vicesecretario General	6
III. Contexto de la reestructuración	7
A. Situación de anteriores reformas en la esfera del mantenimiento de la paz	7
B. Evolución de las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas	10
C. Visión de las actuales reformas en la esfera del mantenimiento de la paz	10
IV. Apoyo de la Asamblea General a una nueva reforma de las actividades de mantenimiento de la paz	11
V. Progresos y efectos iniciales de la reestructuración	12
A. Unidad de mando e integración de las actividades	12
B. Mejora de la orientación y el apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz	14
C. Alianzas	22
D. Potenciación del progreso y el aprendizaje institucional	24



E.	Mejoras en los procesos administrativos y de gestión	27
VI.	Otras cuestiones.	33
A.	División del trabajo en el seno del Departamento de Asuntos Políticos.	33
B.	Esferas para futuras reformas.	34
VII.	Retos a los que aún se enfrentan las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas	35
VIII.	Conclusiones	37
IX.	Medidas que habrá de adoptar la Asamblea General	38

Resumen

El presente informe responde a lo dispuesto en el párrafo 67 de la resolución 61/279 de la Asamblea General, en el que la Asamblea pidió al Secretario General que le presentara, en la segunda parte de la continuación de su sexagésimo tercer período de sesiones, un informe amplio sobre la influencia de la nueva estructura del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Operaciones sobre el Terreno en la ejecución de los mandatos de las misiones y sobre la eficiencia y la eficacia de la ejecución de los programas. También de conformidad con la resolución 61/279 (párr. 66), en la segunda parte de la continuación de su sexagésimo segundo período de sesiones se presentó a la Asamblea, para su examen, un informe preliminar (A/62/741) sobre el estado de la aplicación de la resolución.

En el párrafo 24 de su resolución 62/250, la Asamblea General reafirmó el párrafo 67 de su resolución 61/279 y pidió al Secretario General que, en el contexto del informe amplio, incluyera información detallada sobre los mecanismos establecidos y las medidas adoptadas para afrontar los problemas de gestión que planteaba la nueva estructura orgánica del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, así como información sobre la mejora que había traído aparejada la nueva estructura en cuanto a asegurar la eficiencia y eficacia del apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales y la coordinación con el Departamento de Asuntos Políticos.

En el presente informe se establece el contexto de la reestructuración, se esbozan los progresos realizados y los primeros efectos de las medidas de reestructuración y se describen los retos que aún subsisten para las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.

En los 18 meses transcurridos desde la aprobación de la resolución 61/279, relativa a la reestructuración, se han obtenido importantes beneficios a nivel estratégico y operacional, aunque muchos de los factores que hicieron necesaria la reestructuración siguen dificultando las operaciones. El efecto más tangible ha sido la creación de esferas de competencia dedicadas y consolidadas en lo que se refiere al fomento del estado de derecho y las actividades de apoyo sobre el terreno. Concretamente, la creación de la Oficina de Fomento del Estado de Derecho y de las Instituciones de Seguridad ha permitido prestar apoyo de una forma más completa y equilibrada a esos elementos de las 18 operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales en curso de las que se ocupa el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz. Con el establecimiento del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se ha elevado el rango de las actividades de apoyo a las misiones, que ocupan ahora su lugar apropiado como “catalizador estratégico” de la ejecución de los mandatos políticos y de mantenimiento de la paz de esas operaciones, incluidas las 16 misiones cuya responsabilidad principal corresponde al Departamento de Asuntos Políticos. En general, se ha preservado la unidad de mando, se ha conseguido una mayor integración de las actividades y se ha conseguido mejorar las directrices sobre el terreno y los procesos administrativos y de gestión.

No obstante, nuevos mandatos, más urgentes y complejos, continúan imponiendo tensiones a la Organización. El aumento de la dotación autorizada de personal de mantenimiento de la paz en más de un 30% con el establecimiento de dos operaciones sumamente complejas en el Chad y la República Centroafricana, así como en Darfur, y otra más en el horizonte, las exigencias operacionales sobre los dos Departamentos han seguido creciendo. Como resultado, los esfuerzos por poner en marcha nuevas operaciones sobre el terreno más grandes y diversas a menudo han entrado en conflicto con la capacidad de los Departamentos para llevar a cabo la organización y la planificación estratégica de una forma más eficaz y eficiente. Algo parecido ha sucedido con el establecimiento de los equipos operacionales integrados, que han encontrado distintos niveles de éxito.

El Departamento de Apoyo a las Operaciones sobre el Terreno está elaborando en 2009 una estrategia completa de apoyo para poner en práctica nuevas formas de trabajar y mejorar al mismo tiempo la rendición de cuentas. De forma similar, se está perfeccionando el concepto de los equipos operacionales integrados sobre la base de la experiencia adquirida. Se han encontrado otras esferas en las que pueden realizarse reformas, como una mejor división del trabajo dentro del Departamento de Asuntos Políticos y el fortalecimiento de las capacidades en la esfera del fomento del estado de derecho. La aplicación de la resolución 63/250 de la Asamblea General, relativa a la gestión de los recursos humanos, fortalecerá nuestra capacidad para atraer y conservar personal altamente calificado para las operaciones de las Naciones Unidas sobre el terreno y la Organización continuará trabajando para mejorar el marco de gestión de sus recursos humanos mediante la introducción del sistema de gestión de las competencias. Somos conscientes de la necesidad de racionalizar la gestión de la cadena de abastecimiento y el Departamento de Gestión y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno trabajan conjuntamente para conseguirlo.

El programa de reformas establecido por los Estados Miembros para fortalecer el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno está aportando ventajas evidentes. Para hacer frente a nuevas evoluciones en la esfera del mantenimiento de la paz, los Departamentos realizarán durante 2009 un análisis exhaustivo de los retos y oportunidades para las actividades de mantenimiento de la paz con el fin de encontrar enfoques y definir futuros objetivos estratégicos y de políticas para reducir al mínimo el riesgo, optimizar las alianzas y conseguir la mayor eficacia posible en la preparación y el mantenimiento de las operaciones de las Naciones Unidas. El apoyo continuado de los Estados Miembros y los decididos esfuerzos de la Secretaría por conseguir continuas mejoras nos permitirán hacer frente a los retos que se avecinan.

I. Introducción

1. En el párrafo 67 de su resolución 61/279, la Asamblea General pidió al Secretario General que, en la segunda parte de la continuación de su sexagésimo tercer período de sesiones, le presentara un informe amplio que se refiriese, entre otras cosas, a la eficiencia y la eficacia de la nueva estructura del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Operaciones sobre el Terreno en la ejecución de los mandatos de las misiones, así como a la ejecución de los programas, las mejoras en los procesos administrativos y de gestión, las funciones de los equipos operacionales integrados, las medidas para asegurar la coordinación e integración entre ambos Departamentos y las eficiencias y mejoras resultantes de las reformas pasadas en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz.

2. En el párrafo 24 de su resolución 62/250, la Asamblea General reafirmó el párrafo 67 de su resolución 61/279 y pidió al Secretario General que, en el contexto del informe amplio, incluyera información detallada sobre los mecanismos establecidos y las medidas adoptadas para afrontar los problemas de gestión que planteaba la nueva estructura orgánica del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, así como información sobre la mejora que había traído aparejada la nueva estructura en cuanto a asegurar la eficiencia y eficacia del apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales y la coordinación con el Departamento de Asuntos Políticos.

3. El presente informe se presenta en respuesta a esas solicitudes. Con él se pretende ampliar el informe preliminar del Secretario General (A/62/741) sobre el estado de la aplicación de la resolución 61/279 de la Asamblea General y complementar el examen y análisis de la estructura de la Secretaría para gestionar y sostener las operaciones de mantenimiento de la paz, realizados por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (véase la resolución 61/279, párrafos 66 y 65).

4. Aunque la implantación de una reforma orgánica profunda requiere un esfuerzo sostenido y no hubiera podido llevarse a cabo en el relativamente corto plazo de 18 meses desde la aprobación de la resolución 61/279 y la aprobación por la Asamblea General de la reestructuración del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Operaciones sobre el Terreno, en el presente informe también se procura poner de relieve las esferas en las que ya se han obtenido ventajas estratégicas y operacionales como resultado de la orientación y el apoyo prestados a las operaciones de las Naciones Unidas sobre el terreno. Quizá las más importantes sean la creación de un centro de excelencia para todo el sistema de las Naciones Unidas con el establecimiento de la Oficina de Fomento del Estado de Derecho y de las Instituciones de Seguridad y la creación del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. El establecimiento de la Oficina de Fomento del Estado de Derecho y de las Instituciones de Seguridad ha supuesto la prestación de un apoyo más completo y equilibrado en todas las esferas relacionadas con el fomento del estado de derecho y las instituciones de seguridad. Con la creación del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el rango del apoyo a las misiones se ha elevado al nivel de un catalizador operacional y estratégico clave para la participación de la comunidad internacional en apoyo de las actividades de desempeño de buenos oficios, mediación y establecimiento, mantenimiento y consolidación de la paz, con lo que se han creado posibilidades de

participación que hasta entonces hubieran sido inconcebibles. En el informe se señalan también esferas en las que la supervisión y evaluación autónomas han detectado a mitad de período ajustes que podrían aportar aún más mejoras y una mayor eficiencia. En los casos en que la autoridad para introducir las modificaciones necesarias está investida en el Secretario General, esas modificaciones se llevarán a cabo en el seno de la Secretaría. En el presente informe se formulan recomendaciones relacionadas con las modificaciones que requieren la aprobación de la Asamblea General.

II. Función del Vicesecretario General

5. De conformidad con la resolución 52/12 B de la Asamblea General, el Vicesecretario General presta ayuda al Secretario General en la gestión de las actividades de la Secretaría y presta apoyo al Secretario General en su tarea de velar por la coherencia intersectorial e interinstitucional de las actividades y los programas. La principal función del Vicesecretario General es prestar asistencia al Secretario General en la supervisión de las operaciones cotidianas de la Secretaría y velar por la coherencia de sus actividades y programas. La función del Vicesecretario General se centra en la gestión estratégica y la política de gestión intersectorial, garantizando la coordinación de asuntos de gestión clave. El Vicesecretario General es Presidente de la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas y del Comité de Gestión, mecanismo primordial para garantizar la coordinación eficaz, el examen y la aprobación de las reformas internas y de los asuntos de gestión intersectoriales. Dado que en el Comité de Gestión participan los Secretarios Generales Adjuntos del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Asuntos Políticos, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Gestión, el Vicesecretario General lo utiliza para coordinar y dar orientación sobre cuestiones relacionadas con el mantenimiento de la paz.

6. El Vicesecretario General supervisa las operaciones de los departamentos competentes y la manera en que la dirección superior ejerce todos los aspectos de la autoridad que les ha asignado el Secretario General, incluido su desempeño en el logro de sus objetivos programáticos. En particular, el Vicesecretario General supervisa las operaciones cotidianas de los departamentos relacionados con la gestión, como el Departamento de Gestión y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, que requieren la atención del Secretario General.

7. En el desempeño de todas esas responsabilidades, el Vicesecretario General se reúne periódicamente con los jefes de los departamentos, incluidas las reuniones semanales con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, para supervisar los progresos en la ejecución de sus programas de trabajo y proporcionar orientación general. El Vicesecretario General mantiene informado periódicamente al Secretario General de los progresos a ese respecto.

III. Contexto de la reestructuración

A. Situación de anteriores reformas en la esfera del mantenimiento de la paz

8. A lo largo del último decenio, la Secretaría, junto con los Estados Miembros, ha tratado de sentar unos cimientos firmes para el desempeño eficaz y eficiente de las operaciones de mantenimiento de la paz y de fortalecer la capacidad de la Organización para adaptarse a los cambiantes retos que plantean las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. En respuesta al repentino aumento de la demanda de operaciones de mantenimiento de la paz y teniendo presente la experiencia adquirida a raíz de los considerables problemas que tuvieron que afrontar las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas a mediados del decenio de 1990, el Secretario General solicitó en 1999 que se realizara un examen de las operaciones de mantenimiento de la paz. El informe del Grupo sobre las Operaciones de la Paz de las Naciones Unidas (A/55/305-S/2000/809) fue el primer examen exhaustivo de las operaciones de mantenimiento de la paz desde su concepción y condujo a la adopción de importantes reformas de las capacidades y procedimientos de la Organización a fin de que estuviera mejor preparada para hacer frente a los retos y necesidades que entrañaban las operaciones de mantenimiento de la paz en el mundo moderno.

9. Esas reformas aportaron considerables mejoras en la planificación, puesta en marcha y ejecución de las operaciones de mantenimiento de la paz. Las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas se utilizaron de una forma más coherente en las situaciones para las que se habían diseñado: mantenimiento de la paz en apoyo de procesos de paz y con el consentimiento de las partes en conflicto. Los mandatos de las operaciones de mantenimiento de la paz pasaron a apoyar de una forma más explícita las funciones básicas de las operaciones, como el fomento del estado de derecho, la gobernanza, el respeto de los derechos humanos y la protección de los civiles como elementos críticos para la estabilización y la rápida recuperación después de los conflictos. Se estableció un marco para el despliegue rápido en el que se contemplaban la disponibilidad de existencias para el despliegue rápido, la autoridad para adquirir compromisos antes de la definición del mandato y los conjuntos de actividades para la puesta en marcha de nuevas misiones. La revisión del reglamento financiero y el manual de adquisiciones de las Naciones Unidas, junto con una mayor delegación de competencias a las operaciones sobre el terreno, ha mejorado la capacidad de respuesta ante las necesidades operacionales mediante un sistema más equilibrado de competencias y responsabilidades. El aumento de las atribuciones de las misiones sobre el terreno en la esfera de la selección y gestión del personal ha ido acompañado de la introducción de medidas más firmes de supervisión y rendición de cuentas, incluso con la introducción de planes de acción para la gestión de los recursos humanos en todas las misiones sobre el terreno. El aumento de la plantilla permitió a la Secretaría responder mejor al aumento de la demanda. Nuevas capacidades, como los especialistas en administración de justicia y sistema penitenciario, desarme, desmovilización y reintegración, género y VIH/SIDA, aportaron conocimientos especializados a las operaciones de mantenimiento de la paz. La creación de la Sección de Mejores Prácticas de Mantenimiento de la Paz centró la atención y proporcionó instrumentos para el aprendizaje y el desarrollo institucional, y la separación de las funciones militar y policial fue esencial en la redefinición del papel de la policía de las

Naciones Unidas para satisfacer mejor las necesidades de las instituciones encargadas de la seguridad pública en entornos posteriores a conflictos.

10. Las reformas contribuyeron también al fortalecimiento de la cooperación con los Estados Miembros, especialmente con los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, mediante la existencia de una capacidad dedicada para la planificación de las actividades militares y de policía, formación y gestión de fuerzas y policías y unos mecanismos más sólidos para el intercambio de información. Como resultado, la Secretaría se ha encontrado en mejores condiciones para realizar consultas más frecuentes y rápidas con el Comité Especial de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y con los países que aportan tropas y fuerzas de policía acerca de cuestiones claves relacionadas con las políticas y los recursos.

11. En 2003 comenzó otro rápido aumento de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas que reveló que varias de las reformas que se habían introducido eran insuficientes para hacer frente a los cambiantes desafíos que planteaban las operaciones de mantenimiento de la paz en esferas como el despliegue rápido. Algunas reformas fundamentales, como la gestión de los recursos humanos, el desarrollo de la doctrina sobre el mantenimiento de la paz y la planificación integral, demostraron ser más difíciles de aplicar, pero siguieron siendo esenciales para la eficacia de las operaciones. Al Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz comenzó a preocuparle el hecho de que las reformas institucionales a largo plazo, esenciales para el éxito de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz en el futuro, hubieran quedado relegadas ante las acuciantes demandas operacionales. Conocido como “Operaciones de Paz 2010”, el plan quinquenal de reforma (2005-2010) se centraba en cinco esferas prioritarias relacionadas con el desarrollo institucional: la doctrina, el personal, las alianzas, la organización y los recursos.

12. Mientras el programa de reforma institucional sigue su curso, se han alcanzado ya algunos hitos importantes en la reforma. El establecimiento de un marco y unas prioridades para la formulación y difusión de la doctrina, las políticas y los procedimientos relacionados con el mantenimiento de la paz ha sido de vital importancia para abordar las nuevas dificultades que entrañan las actividades de mantenimiento de la paz, para las que se necesita una orientación clara que ha de aplicarse de una forma coherente. Las reformas en la esfera de los recursos humanos, acometidas en estrecha cooperación con los Estados Miembros, han dado lugar a la aprobación de la resolución 63/250 de la Asamblea General, en las que la Asamblea aprobó la introducción de modificaciones en los contratos y en las condiciones de servicio que contribuyeron a la integración del personal de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en la Secretaría, con lo que se reconoció el mantenimiento de la paz como una función básica de la Secretaría, como pedía el Grupo sobre las Operaciones de la Paz de las Naciones Unidas en su informe (A/55/305-S/2000/809). Como resultado, en los esfuerzos por contratar y conservar personal civil de alta calidad para las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas se contará con la posibilidad de ofrecer una mayor seguridad en el empleo y mejores perspectivas de carrera, así como unas mejores condiciones de servicio para el personal que trabaja sobre el terreno. El enfoque más sistemático de la contratación para puestos de personal directivo y la institucionalización de la capacitación del personal directivo de las misiones han servido para que ese personal cuente con una mejor preparación para sus diversas

tareas, en particular en los contextos integrados y multidimensionales de las misiones. Se han fortalecido las alianzas estratégicas con organizaciones regionales, instituciones financieras internacionales y otros organismos de desarrollo y humanitarios mediante el establecimiento de marcos institucionales de cooperación con la Unión Europea, la Unión Africana, la Organización del Tratado del Atlántico Norte y el Banco Mundial, entre otros. Esas alianzas han demostrado sus efectos positivos tanto en Haití como en Liberia en las actividades de desarrollo institucional y recuperación rápida en las esferas de la reforma del sector de la seguridad, el fomento del estado de derecho y la gobernanza económica.

13. Las actividades de reforma organizativa han dado lugar a propuestas para integrar diversas estructuras con el fin de conseguir una mayor coherencia en la orientación y el apoyo que se prestan a las operaciones de mantenimiento de la paz, en particular servir de respaldo a las misiones en cuestiones operacionales intersectoriales con toda la gama de conocimientos temáticos, logísticos, administrativos y sobre el fomento del estado de derecho y las instituciones de seguridad de que disponen los Departamentos, y promover el aprendizaje y el desarrollo institucional. Se ha mejorado el proceso de planificación integrada de las misiones mediante la elaboración de directrices revisadas, que han servido para fundamentar de un modo más sistemático las actividades de planificación de nuevas misiones, transición de misiones y revisión de los planes de misiones existentes. El establecimiento de una Unidad de Conducta y Disciplina en la Sede y equipos de conducta y disciplina en las operaciones de mantenimiento de la paz ha permitido completar varias iniciativas encaminadas a impedir las faltas de conducta y facilitar la aplicación de la política de tolerancia cero del Secretario General. Entre esas iniciativas cabe citar la revisión del proyecto de modelo de memorando de entendimiento entre las Naciones Unidas y los países que aportan tropas o fuerzas de policía, en el que se han incluido nuevas disposiciones sobre las faltas de conducta; una política y una estrategia completas sobre la asistencia a las víctimas; el desarrollo y puesta en marcha del sistema de seguimiento de las faltas de conducta; la preparación y realización de las actividades de formación para combatir la explotación y los abusos sexuales; y las campañas de comunicación para misiones específicas encaminadas a combatir la prostitución y el sexo a cambio de favores por parte del personal de mantenimiento de la paz.

14. El establecimiento en 2007 de una Sección de la Capacidad Permanente de Policía con una plantilla de 25 funcionarios del cuadro orgánico ha desempeñado un papel esencial en la puesta en marcha de nuevas operaciones de policía y en la prestación de asistencia a las operaciones existentes en lo relativo a su planificación estratégica, la elaboración de programas y carteras de proyectos para el fomento de la capacidad y la reforma de la policía en los países. En su primer año completo como rama operacional de la División de Policía del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, la Sección de la Capacidad Permanente de Policía ha conseguido también el oportuno establecimiento del componente de policía de la Misión de las Naciones Unidas en la República Centroafricana y el Chad (MINURCAT), ayudó a la Misión Integrada de las Naciones Unidas en Timor-Leste (UNMIT) en la aplicación del plan de reestructuración de la policía nacional de Timor-Leste y participó en misiones de evaluación en apoyo de la Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo (UNMIK), la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH) y la Misión de las Naciones Unidas en Liberia (UNMIL).

B. Evolución de las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas

15. Las reformas más recientes se han impulsado como respuesta al aumento exponencial de la demanda de operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en el período comprendido entre 2003 y 2007. La complejidad cada vez mayor de las operaciones de mantenimiento de la paz durante ese período hizo que el enfoque que se utilizaba para establecer y sostener las operaciones de mantenimiento de la paz fuese insostenible, a pesar de anteriores reformas. Durante ese período se establecieron o ampliaron significativamente 18 operaciones de mantenimiento de la paz, la dotación autorizada de personal de mantenimiento de la paz pasó de 56.315 a más de 140.000 personas y los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz pasaron de 2.500 millones de dólares a 7.600 millones de dólares. Se produjo un aumento significativo del número de operaciones de mantenimiento de la paz de carácter multidimensional y una ampliación del alcance de sus responsabilidades sustantivas. Todo ello contribuyó a un importante incremento de las alianzas para el mantenimiento de la paz. Esas operaciones se desplegaban cada vez con mayor frecuencia en entornos de alto riesgo en los que las treguas o los procesos de paz eran frágiles o inexistentes y, por tanto, era más fácil que surgieran crisis. También se hacían cada vez con mayor frecuencia despliegues en situaciones posteriores a conflictos caracterizadas por una infraestructura escasa, deteriorada o inexistente.

C. Visión de las actuales reformas en la esfera del mantenimiento de la paz

16. Con las propuestas de reforma de la estructura y organización de la Secretaría que figuran en los informes del Secretario General (A/61/749 y A/61/858 y Corr.1 y Add.1 y Add.1/Corr.1 y Add.2) se trataba de hacer frente a los problemas derivados del aumento de la demanda y la complejidad mediante una combinación de medidas:

a) Fortalecimiento de las capacidades de dirección, gestión y personal para poder centrarse más en las cuestiones estratégicas y de políticas y la dirección de las operaciones de mantenimiento de la paz y velar por una gestión y supervisión más eficaces de las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y, con carácter más general, de las actividades de apoyo sobre el terreno; y un importante fortalecimiento de las capacidades a nivel práctico para poder hacer frente con mayor eficacia al número y la complejidad de las operaciones;

b) La creación del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, diseñado para consolidar en un único departamento las funciones, la responsabilidad, la rendición de cuentas y los recursos de la Secretaría con el fin de ofrecer un enfoque más simplificado y coherente y con una mayor capacidad de reacción para la realización de toda la gama de actividades de apoyo logístico y administrativo que precisan las operaciones sobre el terreno;

c) Nuevas capacidades para prestar un apoyo más eficaz a las actividades especializadas que las operaciones de mantenimiento de la paz tenían que realizar con acuerdo a sus mandatos en la esfera del estado de derecho y las instituciones de seguridad;

d) Unas estructuras integradas para la planificación, la administración y la prestación de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz en lo relativo a las capacidades de policía, fomento del estado de derecho y seguridad y para la autoevaluación, el aprendizaje y el desarrollo institucional a fin de garantizar una mayor coherencia en la orientación y el apoyo de la Secretaría a las operaciones sobre el terreno en esferas de actividad relacionadas o de carácter intersectorial; y

e) La utilización de recursos comunes por parte del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno con el fin de facilitar la coherencia orgánica y conseguir economías de escala.

17. En respuesta a la solicitud contenida en la resolución 61/279, llevé a cabo un análisis amplio de la Oficina de Asuntos Militares con el fin de estudiar la posibilidad de reforzarla. El informe sobre el análisis y el fortalecimiento propuesto (A/62/752) se publicó en marzo de 2008.

IV. Apoyo de la Asamblea General a una nueva reforma de las actividades de mantenimiento de la paz

18. En su resolución 61/279, la Asamblea General apoyó la principal propuesta de reforma: reestructurar el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz dividiéndolo en dos con la creación de un Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno; crear la Oficina de Fomento del Estado de Derecho y de las Instituciones de Seguridad para integrar las capacidades de policía, administración de justicia, sistema penitenciario, desarme, desmovilización y reintegración, actividades relativas a las minas y reforma del sector de la seguridad; crear la División de Políticas, Evaluación y Capacitación, para integrar las políticas y mejores prácticas con la capacitación y la evaluación; reconfigurar la División de África de la Oficina de Operaciones dividiéndola en dos; y establecer en las divisiones regionales de la Oficina de Operaciones equipos operacionales integrados compuestos por oficiales de asuntos políticos y militares, policías y especialistas en apoyo.

19. Se aprobó dotar al Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de nuevas capacidades, entre las que pueden citarse: la Oficina del Jefe de Gabinete y la Sección de Asuntos Públicos en la Oficina del Secretario General Adjunto; la célula de planificación integrada de las misiones en la Oficina de Operaciones; una capacidad en la esfera de la reforma del sector de la seguridad en la Oficina de Fomento del Estado de Derecho y de las Instituciones de Seguridad; y capacidades de evaluación y asociación en la División de Políticas, Evaluación y Capacitación.

20. La Asamblea General aprobó también el fortalecimiento de las actividades de dirección y gestión de nivel superior. En el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz eso supuso: la creación de un puesto de Subsecretario General en la Oficina de Fomento del Estado de Derecho y de las Instituciones de Seguridad; el ascenso del puesto de Asesor Militar a la categoría de Subsecretario General para dirigir la reestructurada Oficina de Asuntos Militares; la creación de puestos de categoría de director para el Jefe de Gabinete y el Jefe de la División de Políticas, Evaluación y Capacitación en la Oficina del Secretario General Adjunto de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y para el Jefe de la segunda División de

África de la Oficina de Operaciones. En el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, la Asamblea aprobó la creación de un puesto de Secretario General Adjunto y el ascenso a la categoría de director de los puestos directivos superiores de personal y finanzas para asumir la jefatura de la División de Personal sobre el Terreno y de la División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno. Además, apoyó el fortalecimiento de las capacidades a nivel práctico en ambos departamentos.

21. Tras la realización del examen amplio de la Oficina de Asuntos Militares, la Asamblea General, en su resolución 62/250, apoyó el fortalecimiento de esa Oficina con otros 45 puestos, incluidos 6 que habrían de asignarse a la División de Apoyo Logístico y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, con el fin de potenciar la dirección y supervisión estratégicas de las capacidades militares y crear una capacidad de puesta en marcha de misiones y respuesta ante las crisis.

V. Progresos y efectos iniciales de la reestructuración

22. Las reformas estructurales aprobadas por la Asamblea General en junio de 2007 han seguido ocupando un lugar primordial en el programa de mantenimiento de la paz y han dado un nuevo impulso a los esfuerzos por continuar mejorando la forma en que la Secretaría prepara y sostiene las operaciones de mantenimiento de la paz.

23. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han acordado dar prioridad a la contratación de personal para cubrir otros 152 puestos autorizados por la Asamblea General, comenzando con los puestos de dirección y gestión de nivel superior. Para agosto de 2008 se habían cubierto todos los puestos de nivel superior y sólo quedan por cubrir 4 de los 152 puestos. El resto de los puestos han vuelto a publicarse por segunda o tercera vez para encontrar candidatos plenamente calificados. Está previsto que 17 funcionarios lleguen en la primavera de 2009 y el resto se habrán incorporado ya a fines de otoño de 2009 para cubrir los nuevos puestos aprobados para fortalecer la Oficina de Asuntos Militares. Aunque ha llevado su tiempo contratar al personal de conformidad con los procedimientos y requisitos establecidos y, en consecuencia, experimentar el efecto de las reformas, los Departamentos, no obstante, han conseguido progresos en varias esferas.

A. Unidad de mando e integración de las actividades

24. Los mandatos interrelacionados y los objetivos comunes del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno exigen que funcionen de una forma coherente en todos los planos de actividad. Así pues, la unidad de mando y la integración de las actividades han sido los principios rectores de la gestión de las actividades de mantenimiento de la paz, tanto en la Sede como sobre el terreno. En el informe preliminar del Secretario General sobre la reestructuración (A/62/741) se esbozaban los esfuerzos por fortalecer la unidad de mando, tanto sobre el terreno, por medio de la delegación de autoridad general a los representantes especiales del Secretario General y a los jefes de las misiones para todos los componentes de las misiones, incluidos los componentes militar, de policía y de apoyo a las misiones, como, en la

Sede, mediante arreglos en virtud de los cuales el Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno informa al Secretario General Adjunto de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y recibe sus instrucciones acerca de todas las cuestiones relacionadas con las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. En marzo de 2008, los esfuerzos por fortalecer la unidad de mando se vieron reforzados por la publicación de una política sobre autoridad, mando y control en la que se clarificaban esos arreglos en el caso de los componentes uniformados de las operaciones sobre el terreno y se exponían las estructuras civiles y otras estructuras de gestión pertinentes y su relación con los componentes uniformados. Existen directrices completas para los puestos de dirección superior en las que se establece la cadena de mando y las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos directivos de una misión, mientras que en las delegaciones de autoridad se especifican las competencias y responsabilidades personales.

1. Foros conjuntos de nivel superior en los planos estratégico, operacional y de políticas

25. Para apoyar la unidad en las actividades, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han establecido foros para la adopción conjunta de decisiones en los planos estratégico, operacional y de políticas. A nivel estratégico, el equipo de personal directivo y el equipo ampliado de personal directivo han prestado una atención prioritaria a la doctrina, la dirección estratégica y la supervisión, centrándose en cuestiones como la reestructuración, la planificación estratégica de nuevas o posibles misiones y misiones en transición, la gestión de la información y los conocimientos, la capacitación integrada, la reforma de la gestión de los recursos humanos y la evaluación del funcionamiento de la organización tanto en la Sede como sobre el terreno. El Comité de Gestión de la Información, de carácter conjunto y presidido por el Jefe de Gabinete, garantiza la integración de los proyectos de los Departamentos en la esfera de la gestión de la información y los conocimientos y se ocupa de coordinar los proyectos y recursos relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones para conseguir economías de escala y promover la unidad de las actividades. En el plano de las políticas, se ha hecho hincapié en la elaboración de políticas sobre cuestiones intersectoriales y de iniciativas de mejora organizativa, incluso en lo relativo a los procesos institucionales y la gestión de la información. Un grupo conjunto de centros de coordinación en materia de políticas se ocupa de determinar y recomendar las prioridades acerca de la orientación de las actividades de mantenimiento de la paz y de velar por que los procesos de elaboración y consulta se gestionen de una forma estructurada y sistemática. A nivel operacional, la atención se ha centrado en los problemas intersectoriales específicos de las misiones que requieren la adopción de decisiones oportunas y coherentes.

2. Recursos compartidos

26. La decisión de compartir los recursos del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha servido no sólo para facilitar la integración y conseguir economías de escala, sino también para potenciar la elaboración y aplicación de normas y sistemas uniformes en ambos Departamentos. Una ventaja clave ha sido la aparición de nuevas esferas de conocimiento que se encuentran solapadas entre los dos

Departamentos que, por su evidente valor, han impulsado a otros departamentos a aprovechar esos conocimientos. Los Estados Miembros han reconocido el papel que desempeña el apoyo a las misiones (que anteriormente prestaba la Oficina de Actividades de Apoyo a las Misiones y que ahora presta el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno) en la prestación de asistencia a las operaciones sobre el terreno dirigidas por el Departamento de Asuntos Políticos. Por tanto, el apoyo se ha extendido al propio Departamento de Asuntos Políticos en lo relativo a toda la gama de conocimientos de que dispone el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, incluidos los recursos que comparte con el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz. Está previsto que en 2009 el Departamento de Asuntos Políticos y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno finalicen un acuerdo sobre el nivel de los servicios.

27. La creciente necesidad de que diferentes elementos de la Secretaría trabajen en armonía para desempeñar mandatos más complejos ha impulsado a otros departamentos y organismos del sistema de las Naciones Unidas a solicitar un apoyo más amplio de los conocimientos de que dispone el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz en esferas como el fomento del estado de derecho y las instituciones de seguridad, asuntos militares, planificación de las misiones, el Centro de Situación, la Oficina Ejecutiva y el apoyo a la gestión de la información. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz sigue prestando apoyo al Departamento de Asuntos Políticos y a las misiones que dirige en las esferas militar, de policía, administración de justicia y sistema penitenciario. Pueden citarse como ejemplo la Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo a la Consolidación de la Paz en la República Centroafricana, la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq (UNAMI), la Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Sierra Leona (UNIPSIL), la Misión de las Naciones Unidas en Nepal y la Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo a la Consolidación de la Paz en Guinea-Bissau.

28. Aunque la prestación de ese apoyo y asesoramiento puede ser apropiada y eficaz en función del costo desde el punto de vista organizativo, sigo teniendo presente lo dispuesto en la resolución 61/279 de la Asamblea General, en la que la Asamblea reafirmó que los fondos de la cuenta de apoyo se deben utilizar exclusivamente con el objeto de financiar las necesidades de recursos humanos y de otra índole para los servicios de respaldo y apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz en la Sede. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno están examinando tanto el nivel de apoyo requerido como los medios necesarios para asegurar la prestación efectiva de ese apoyo dentro de los límites que marca la resolución 61/279, el mantenimiento de las funciones y responsabilidades y la unidad de mando.

B. Mejora de la orientación y el apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz

1. Dirección y orientación estratégicas

29. La reestructuración del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y la creación del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han tenido ya un efecto positivo en la dirección y orientación estratégicas que

proporcionan a las operaciones de mantenimiento de la paz. El establecimiento de un foro estratégico conjunto ha permitido a los dos Departamentos prever o abordar en una etapa inicial los problemas estratégicos y de políticas que afectan a las misiones, con lo que se ha conseguido una dirección más integrada y oportuna sobre el terreno. Las reuniones conjuntas periódicas sobre problemas, dirigidas por la Oficina de Operaciones, constituyen también un foro eficaz para la adopción de decisiones sobre problemas en materia de políticas y estrategias a medio plazo para misiones concretas. Como los equipos operacionales integrados se han centrado en la prestación de orientación y apoyo operacional integrados a las misiones sobre el terreno, los directores regionales de la Oficina de Operaciones han podido concentrarse más en la facilitación de orientación y asesoramiento estratégico y de políticas al personal directivo de la Sede y a las operaciones sobre el terreno. Todo ello ha sido esencial para guiar la adopción de decisiones por parte del personal directivo y ha facilitado la presentación de recomendaciones al Secretario General y al Consejo de Seguridad sobre cuestiones complejas como el Chad, Kosovo y Somalia.

30. El fortalecimiento de la Oficina de Asuntos Militares también ha servido para mejorar la calidad de la orientación, la supervisión y el asesoramiento estratégico de carácter militar que se proporciona a las misiones sobre el terreno por conducto de la cadena de mando, incluida la directiva del asesor militar, publicada por primera vez en 2009, en la que se establecen los objetivos y prioridades de la Oficina.

31. La reconfiguración de la División de África en dos divisiones ha permitido al Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz responder de una forma más eficaz ante las nuevas demandas y prestar un apoyo más activo a las operaciones desplegadas en África. Los directores competentes, por ejemplo, han dirigido la planificación simultánea de una operación de seguimiento de la Fuerza de mantenimiento de la paz de la Unión Europea (EUFOR) en el Chad y de opciones para apoyar la aplicación del Acuerdo de Djibouti, al tiempo que se exploraban opciones para abordar la situación de seguridad en Somalia y se gestionaban misiones complejas en África occidental, la región de los Grandes Lagos y el Sudán.

32. La cada vez mayor complejidad de las misiones sobre el terreno desplegadas en zonas difíciles e inhóspitas en amplias áreas geográficas ha puesto de relieve la importancia del instrumento del apoyo como catalizador estratégico clave para las operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales. La creación del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha permitido acentuar el enfoque en la adopción de decisiones estratégicas y de políticas en esas esferas clave y gestionar los activos de la Organización y decidir la forma, el lugar y el momento en que se prestan los servicios de apoyo de una forma más estratégica. El Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno dirige actualmente la elaboración de una estrategia completa de apoyo cuya conclusión está prevista para mayo de 2009. Con el fin de velar por que la estrategia esté guiada por las necesidades sobre el terreno, el Departamento realizó una encuesta sobre la calidad del apoyo en todas las operaciones sobre el terreno durante el mes de agosto de 2008 y organizó un taller para directores o jefes de apoyo a las misiones en noviembre de 2008. Además de recoger los principios rectores de la reestructuración, la estrategia contiene algunos elementos clave como la rendición de cuentas y la gestión del riesgo; los marcos prácticos para la puesta en marcha de operaciones, programas y actividades conjuntas; y la institucionalización de las metodologías de autoevaluación de las dependencias como base para su progreso.

33. A la vista de los nuevos cambios acaecidos en las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, una de las prioridades estratégicas durante 2009 se referirá a un análisis exhaustivo de los retos y oportunidades para las actividades de mantenimiento de la paz a medio plazo y la mejor forma en que las Naciones Unidas y sus asociados pueden abordarlos. En el estudio se determinarán enfoques para reducir al mínimo el riesgo y aumentar al máximo la eficacia de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. Se confía en que ese análisis constituirá la base para una clara exposición de los objetivos estratégicos y de políticas de las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en el futuro.

2. Doctrina y orientación de políticas

34. La elaboración de doctrina ha ido avanzando en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en lo que se refiere a las esferas de actividad especializadas e intersectoriales y desempeña un papel esencial a la hora de asegurar el funcionamiento integrado de esos Departamentos. Como prioridad fundamental, ambos Departamentos han seguido trabajando sobre la base de una doctrina común. El documento titulado “Principios y directrices de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas”, publicado en enero de 2008 ha supuesto un importante paso adelante en el establecimiento de una visión y unos principios rectores unificados para los Departamentos y los asociados en las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. Los boletines del Secretario General sobre las funciones y la organización del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno revisten la misma importancia a la hora de velar por que todas las dependencias trabajen para alcanzar los objetivos fundamentales de la Organización en el marco de una clara división del trabajo.

35. Con ese enfoque integrado, los dos Departamentos han podido elaborar documentos de orientación en los que se abordan las necesidades operacionales. Puede citarse como ejemplo la política del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz en materia de autoridad, mando y control, que se publicó para aclarar la autoridad y la responsabilidad respecto de la adopción de decisiones en el contexto de operaciones integradas complejas. Actualmente se está realizando una evaluación temática de la eficacia y el efecto de esa política cuyos resultados se utilizarán en futuras revisiones. De forma similar, los Departamentos están elaborando una guía de campo para la puesta en marcha de las misiones en la que se abordan las necesidades de todos los componentes de una misión durante la fase inicial de despliegue. La versión 1 de la guía de campo, publicada en enero de 2008 para su ensayo en la Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur (UNAMID) y la MINURCAT, generó una reacción positiva como instrumento práctico para que los administradores principales pudieran alcanzar y mantener una plena capacidad operacional. Se está revisando la guía con el fin de incorporar las sugerencias recibidas de las misiones. Durante 2009 se finalizará también un conjunto de directrices sobre el proceso de planificación integrada de las misiones que contendrá módulos para las evaluaciones estratégicas, los planes para la ejecución de los mandatos y las funciones y responsabilidades de la Sede y sobre el terreno en relación con la planificación durante la duración de la misión. Tras la publicación del conjunto de directrices a mediados de 2009 se dará prioridad a la

organización, junto con los asociados principales, de cursos de formación sobre el proceso de planificación integrada de las misiones.

36. En cuanto a la orientación especializada, el fortalecimiento de la capacidad en la esfera del fomento del estado de derecho y las instituciones de seguridad ha dado como resultado la elaboración de directrices generales sobre el fomento del estado de derecho que incluyen: orientación técnica sobre la evaluación de la policía y las fuerzas de seguridad en el contexto más amplio del fomento del estado de derecho y la reforma del sector de la seguridad; una política revisada sobre el apoyo y la gestión de los establecimientos penitenciarios y las diversas actividades de los componentes de administración de justicia en las operaciones sobre el terreno; y orientación sobre las relaciones y vínculos entre desarme, desmovilización y reintegración y la justicia de transición y la reforma del sector de la seguridad. Para fortalecer el apoyo a la ejecución de los mandatos, la elaboración de directrices se ha vinculado directamente con la formación de los expertos en materia de policía, administración de justicia, establecimientos penitenciarios, etc. relacionados con el fomento del estado de derecho y la reforma del sector de la seguridad en las operaciones sobre el terreno.

3. Apoyo y orientación operacionales

37. Los equipos operacionales integrados se establecieron para facilitar a las operaciones sobre el terreno apoyo y orientación operacionales cotidianos coherentes y ofrecerles un respaldo con una mayor capacidad de respuesta. Los equipos, integrados por elementos de apoyo de carácter político, militar, de policía, logístico y administrativo y que aprovechan los conocimientos especializados del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz sobre el fomento del estado de derecho, la reforma del sector de la seguridad, las actividades de desarme, desmovilización y reintegración, las actividades relativas a las minas, el género y el VIH/SIDA, tienen como mandato básico proporcionar apoyo y orientación operacionales integrados a las misiones sobre el terreno en cuestiones intersectoriales. Como estructura principal para la integración del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, los equipos operacionales integrados han representado uno de los elementos más ambiciosos de la reestructuración.

38. Desde el informe preliminar del Secretario General sobre la reestructuración (A/62/741), ya se han establecido y dotado de personal los siete equipos operacionales integrados de la Oficina de Operaciones. No obstante, dificultades en la localización de candidatos con el perfil requerido, en particular expertos militares, de policía y administrativos, han provocado retrasos importantes en la contratación del personal que ha de cubrir esos puestos y, por tanto, en el funcionamiento de los equipos. Aunque es demasiado pronto para evaluar el efecto que hayan podido tener los equipos operacionales integrados, en la segunda mitad de 2008 se realizó una evaluación y se extrajeron conclusiones para detectar y resolver los problemas iniciales. Las evaluaciones indican que los equipos operacionales integrados han mostrado de forma más evidente su valor durante las etapas de planificación de nuevas misiones y de transición de otras, así como durante la fase de puesta en marcha de las misiones, momentos en que los equipos operacionales integrados han facilitado la integración de los despliegues y la planificación estratégica, operacional y para casos de emergencia. Las misiones que han atravesado crisis y aumentos de su actividad han observado también una mejora en la rapidez y la

integración del apoyo de la Sede desde la formación de los equipos. Cabe destacar especialmente al equipo de Darfur, el primero en celebrar su aniversario en octubre de 2008, que ha recibido grandes alabanzas tanto de la UNAMID como del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Al parecer, en opinión de la UNAMID, la misión no podría haber conseguido los avances que consiguió sin el apoyo de ese equipo. El valor de esos equipos operacionales integrados ha sido menos tangible en lo que se refiere al apoyo a las misiones que se encuentran en una situación más estable, aunque la integración sigue siendo esencial para ellas. En las evaluaciones realizadas, aunque de carácter preliminar, se ha puesto de relieve la necesidad de dotar de mayor flexibilidad a la estructura de los equipos operacionales integrados para que puedan adaptarse mejor a las distintas necesidades y a las etapas por las que pasan las misiones durante su ciclo de vida.

39. Las evaluaciones han revelado también varios problemas que han afectado al funcionamiento eficaz y eficiente de los equipos operacionales integrados. La decisión de asignar y presupuestar los puestos de los especialistas de esos equipos en sus ámbitos funcionales, mientras su estructura se ubicaba en la Oficina de Operaciones, ha dado como resultado una percepción poco coherente de la dependencia jerárquica de los especialistas que integran los equipos. La asignación de menos recursos de los solicitados condujo a la creación de tres modelos de equipos operacionales integrados: los específicos para una misión; los que pueden abarcar más de una misión; y los que pueden abarcar múltiples misiones y comparten a sus especialistas con otros equipos de la misma división regional. Como resultado, no han podido aplicarse de forma generalizada la configuración y la orientación elaborada para la gestión y el funcionamiento de los equipos operacionales integrados. Se ha generado una falta de coherencia en las funciones, competencias, facultades y tareas de los oficiales de los equipos operacionales integrados, de la misma manera que se han generado mecanismos diferentes entre los distintos equipos y ámbitos funcionales para asegurar una gestión matricial eficaz. Se han encontrado obstáculos importantes para la contratación del personal administrativo y los oficiales militares y de policía destacados en los equipos operacionales integrados por la dificultad de encontrar candidatos que satisfagan los requisitos relacionados con la experiencia general para trabajar con eficacia dentro del equipo. Un aspecto esencial de la función de los especialistas de los equipos operacionales integrados es que deben representar eficazmente las políticas y posiciones de la oficina de la que dependen dentro de la estructura integrada. Como la mayoría de los solicitantes de los puestos de oficiales militares y de policía no tienen experiencia previa en la Sede de las Naciones Unidas, eso significa que los funcionarios contratados para formar parte de los equipos operacionales integrados han necesitado hasta seis meses de formación dentro de la División de Policía o de la Oficina de Asuntos Militares antes de su despliegue. Para hacer frente a ese problema, está previsto que los oficiales que actualmente están destacados en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz puedan solicitar los puestos de los equipos operacionales integrados cuando satisfagan los requisitos necesarios y, si resultaran seleccionados, su período de servicio se prorrogaría por otro período de uno o dos años.

40. Para dar respuesta a las evaluaciones internas preliminares, un grupo de trabajo sobre los equipos operacionales integrados, presidido por el Jefe de Gabinete, ha elaborado unos principios rectores, unas definiciones y una matriz

revisada y consolidada para la división del trabajo entre los equipos y los ámbitos funcionales del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. La matriz de división del trabajo refleja también un marco de responsabilidades respecto de la adopción de decisiones. El Secretario General Adjunto de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han aprobado los documentos de orientación por recomendación de un equipo ampliado de personal directivo. Reconociendo que “no hay una solución de talla única”, también han aprobado unos principios que rigen la gestión de los equipos operacionales integrados que permiten a la Oficina de Operaciones asignar oficiales especialistas de esos equipos a distintas misiones, según sea necesario, para satisfacer necesidades operacionales. Se están elaborando conjuntos de atribuciones nuevos o revisados para los jefes de los equipos operacionales integrados y para todos los oficiales especialistas, así como para el personal con categoría de Director de la Oficina de Operaciones, a fin de especificar sus funciones con arreglo a la división del trabajo acordada. Al mismo tiempo, también se han desplegado oficiales militares y de policía con cargo a los recursos existentes de la Oficina de Asuntos Militares y de la Dirección de Policía que desempeñarán las funciones de los oficiales especialistas hasta que éstos se incorporen a los equipos operacionales integrados. En junio de 2009 se realizará una evaluación del funcionamiento y el efecto que hayan podido tener los equipos operacionales integrados.

4. Apoyo y asesoramiento militar de carácter técnico

41. Mediante la contratación de personal temporario con cargo a los aumentos de recursos se han establecido en la Oficina de Asuntos Militares un equipo de evaluación y un equipo de políticas y doctrina. El equipo de evaluación se encargará de realizar evaluaciones de las amenazas militares que servirán para mejorar el conocimiento de la situación, en estrecha coordinación con el Centro de Situación, y proporcionarán una sólida base de información para mejorar la planificación militar y para que el personal directivo superior de la Secretaría y de las misiones sobre el terreno pueda adoptar decisiones más fundamentadas, oportunas y consensuadas sobre la base de unas evaluaciones comunes. El equipo de políticas y doctrina aportará una mayor capacidad para abordar cuestiones de política militar y ayudará en la elaboración de nueva doctrina con arreglo a las prioridades de las actividades de mantenimiento de la paz. Pueden citarse como ejemplos de proyectos de orientación previstos una política de enlace civil-militar, unas directrices revisadas para los observadores militares y una política de supervisión y vigilancia.

42. Se confía en que, a medida que se vaya disponiendo de las capacidades militares reforzadas, contribuirán a mejorar la capacidad para llevar a cabo las tareas actuales y colmarán lagunas importantes en las capacidades militares especializadas, como la planificación militar en el caso de los mandatos con capacidad aérea y marítima. El efecto previsto será una mejora en la rapidez y la eficacia en la generación de tropas, la supervisión de los componentes militares y la planificación, incluso en el caso de las tareas y situaciones de emergencia aéreas y marítimas; y una mejor capacidad de respuesta en la Sede para hacer frente a las crisis en las misiones sobre el terreno. El fortalecimiento previsto permitirá también a la Secretaría, en estrecha cooperación con el Servicio Integrado de Capacitación, ofrecer asesoramiento a los países que aportan contingentes acerca de la

capacitación en cuestiones militares operacionales con miras a disponer de unas fuerzas de mantenimiento de la paz mejor preparadas.

5. Conocimiento de la situación

43. La amplitud, profundidad y puntualidad de la información necesaria para la adopción de decisiones eficaces en materia de mantenimiento de la paz ha obligado al Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno a gestionar la información como un activo estratégico que guía e inspira los diferentes niveles de la adopción de decisiones. El conocimiento de la situación y los correspondientes procesos de comunicación se han examinado pormenorizadamente para potenciar la cooperación con las operaciones sobre el terreno, los expertos en la materia y los funcionarios de gabinete en la recogida, clasificación, análisis y difusión de la información y para garantizar la exhaustividad, pertinencia, exactitud y puntualidad de la presentación de informes al personal directivo y los administradores superiores.

6. Gestión de la información

44. A raíz del establecimiento de un Comité de Gestión de la Información conjunto para el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se ha dado prioridad al régimen de gestión de la información y a las iniciativas para favorecer la colaboración y la integración de la información entre los dos Departamentos, en consonancia con las políticas y normas orgánicas de confidencialidad y sobre la base del principio rector de que la información debe gestionarse como un activo estratégico. Con ese fin, los Departamentos han elaborado políticas para velar por la manipulación apropiada, el control del acceso y el intercambio de información en la Sede y en las operaciones de mantenimiento de la paz. Están elaborando un sistema de gestión estratégica para que los indicadores fundamentales operacionales y del rendimiento puedan ponerse fácilmente y en formato electrónico a disposición del personal superior encargado de la adopción de decisiones en la Sede y sobre el terreno. La Intranet sobre operaciones de paz se ha mejorado para facilitar la aportación de contenidos por parte de las misiones. Unos mejores instrumentos de búsqueda han servido para facilitar la difusión y la consulta de políticas y otras directrices y el intercambio de conocimientos, incluidas las experiencias adquiridas y las mejores prácticas. Esas fuentes de información desempeñan un importante papel en apoyo de la ejecución de los mandatos al mejorar el proceso de adopción de decisiones relativas a la gestión de los recursos y los programas. Los instrumentos de colaboración y gestión de tareas han facilitado el funcionamiento integrado de los equipos operacionales integrados. De una forma más general, la coordinación de las iniciativas en la esfera de la gestión de la información en ambos Departamentos, bajo los auspicios del Comité de Gestión de la Información conjunto, y otras soluciones similares en materia de tecnología de la información garantizan la coherencia, la sincronización y la racionalización de la gestión de la información y las actividades tecnológicas.

45. El efecto inicial de esas iniciativas ha incluido: un método coherente de almacenamiento y recuperación de la información en las distintas dependencias de la Sede y, progresivamente, en las operaciones sobre el terreno; la destrucción de más de 70 metros de documentos obsoletos, la racionalización de la información de carácter organizativo y la actualización de esa información; la racionalización de

método de mantener documentos y datos por duplicado en las diferentes operaciones de mantenimiento de la paz; un acceso sencillo para todo el personal de mantenimiento de la paz a unas directrices, una información y unos conocimientos actualizados y precisos; y el intercambio en tiempo real de documentos entre los equipos operacionales integrados y las operaciones de mantenimiento de la paz (a medida que se van desplegando los programas informáticos en los distintos equipos y las correspondientes misiones).

7. Respuesta ante situaciones de crisis

46. Es mucho más probable que se presenten situaciones de crisis en los entornos de alto riesgo en que hoy en día se desempeñan habitualmente las operaciones de mantenimiento de la paz. Aunque muchas crisis surgen como consecuencia de factores que quedan fuera del control de las operaciones de mantenimiento de la paz, a menudo se espera de las misiones que desempeñen un papel importante en la respuesta. Cuando esa respuesta es eficaz se reducen al mínimo los efectos negativos; cuando no lo es, los perjuicios pueden llegar a la pérdida de vidas. Así pues, las situaciones de crisis representan el último desafío para una operación de mantenimiento de la paz y los sistemas que le prestan apoyo durante esas situaciones. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han racionalizado y simplificado los procedimientos de respuesta de la Sede ante situaciones de crisis para acelerar la adopción de decisiones bien fundamentadas y la prestación de un asesoramiento más eficaz y puntual a las operaciones sobre el terreno. Está previsto finalizar y poner en práctica procedimientos similares para la gestión de las situaciones de crisis en las operaciones sobre el terreno de todas las misiones dirigidas por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz. Como resultado de esos esfuerzos, se han diseñado y establecido mecanismos para la gestión de las situaciones de crisis, se ha procedido a delimitar más claramente las funciones y responsabilidades y ya están experimentando mejoras en el flujo de información vital. Pueden citarse como ejemplos importantes el rápido y eficaz establecimiento de los grupos conjuntos de gestión de situaciones de crisis del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la eficacia del apoyo que prestaron a la Misión de las Naciones Unidas en el Sudán (UNMIS) y la UNAMID en el segundo trimestre de 2008 y a la Misión de Observación de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUC) a fines de ese año. Los centros de operaciones conjuntas y los centros mixtos de análisis de misiones son mecanismos útiles y esenciales, especialmente durante períodos de crisis. Esos mecanismos se están fortaleciendo en consonancia con los resultados de la evaluación interna que se realizó en 2008.

8. Gestión de riesgos

47. Los altos niveles de riesgo se han convertido en una característica definitoria de las operaciones de mantenimiento de la paz. Así pues, la gestión de los riesgos se ha hecho necesaria para alcanzar los objetivos y hacer posible la ejecución de los mandatos. Aunque se está elaborando una estrategia de gestión de riesgos a nivel de toda la organización, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han elaborado un proyecto de política y directrices sobre la gestión de riesgos. El Departamento de

Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha comenzado a impartir formación para facilitar el desempeño de las funciones de gestión de riesgos y se están explorando posibilidades para ampliar esa formación a todos los administradores de programas de ambos Departamentos con el fin de que la identificación de riesgos, el establecimiento de prioridades mediante la realización y el análisis de evaluaciones del riesgo y la evitación y la mitigación de riesgos mediante la gestión y el control de riesgos se conviertan en parte de la cultura de la organización.

9. Seguridad

48. En la mayoría de las operaciones sobre el terreno, el entorno de seguridad ha hecho necesario disponer de una capacidad profesional especializada que pueda ocuparse de la planificación y hacer frente a las situaciones de emergencia cuando se presentan. Con la reciente creación de un centro de coordinación en materia de seguridad para el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, los Secretarios Generales Adjuntos pueden obtener asesoramiento sobre cuestiones de seguridad y conseguir la elaboración y aplicación de políticas y procedimientos interdepartamentales sobre seguridad del personal y los locales de las Naciones Unidas en las operaciones sobre el terreno. Los contactos diarios con el Departamento de Seguridad y la interacción a nivel interno con todas las dependencias sustantivas, incluidos los componentes operacional, militar, de policía y de apoyo, sirven para garantizar que se adopten de forma rápida, eficaz e integrada las disposiciones tendientes a la aplicación de las políticas de las Naciones Unidas en materia de seguridad. La experiencia y los conocimientos especializados en materia de seguridad sirven también para mejorar la contribución de ambos Departamentos a las funciones y los resultados de la Red Institucional de Gestión de la Seguridad. Además, los Departamentos trabajan en estrecha colaboración con el Departamento de Seguridad para impartir capacitación avanzada en esa materia. Esa actividad incluye la formación inicial específica de los jefes de misión para que puedan desempeñar sus funciones como oficiales designados, además de las actividades permanentes de formación del personal asignado a lugares de destino de alto riesgo en el marco del programa de capacitación sobre la adopción de una actitud de seguridad cuando se trabaja sobre el terreno.

49. Además, el Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno preside el Grupo de Trabajo Operacional del Comité Director de Alto Nivel sobre Seguridad, que se estableció para poner en práctica en todo el mundo las recomendaciones del Grupo Independiente sobre la seguridad del personal y los locales de las Naciones Unidas. Entre las tareas del Comité figura la elaboración de un marco para la gestión de los riesgos de seguridad, el examen y revisión de los mecanismos de gobernanza y rendición de cuentas y el diseño de los criterios y procedimientos para establecimiento de las fases de seguridad.

C. Alianzas

50. Aunque el fortalecimiento de las alianzas ha sido un elemento básico de los sucesivos programas de reforma, el establecimiento de una capacidad en la materia ha proporcionado los recursos necesarios para seguir avanzando en esa línea. Entre las iniciativas emprendidas con los asociados del sistema de las Naciones Unidas pueden citarse el establecimiento de un plan de trabajo conjunto con el Programa de

las Naciones Unidas para el Desarrollo destinado a facilitar la elaboración de procedimientos de programación conjunta de las actividades que realizan las operaciones sobre el terreno. También está en marcha un estudio de referencia realizado conjuntamente con la Oficina de Apoyo para la Consolidación de la Paz que incluye la elaboración de plantillas y directrices para los encargados de la planificación de las misiones acerca de cómo establecer, vigilar y evaluar los indicadores que valoran la eficacia de las operaciones de mantenimiento de la paz y guiar las transiciones.

51. Los esfuerzos por estrechar la alianza entre el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Banco Mundial han dado fruto tanto a nivel práctico como estratégico. En Liberia y en Haití, las operaciones de mantenimiento de la paz colaboraron con el Banco Mundial y otros asociados de las Naciones Unidas para dar apoyo a la realización de trabajos intensivos en mano de obra, y se han preparado directrices para las alianzas sobre la base de esas experiencias. Además, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Banco Mundial, con la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo, han realizado un examen conjunto de los esfuerzos realizados en la República Democrática del Congo por establecer un enfoque internacional coordinado del apoyo a las prioridades nacionales, el denominado marco de asistencia al país. Por lo que se refiere a la cooperación del Banco Mundial con el sistema de las Naciones Unidas, en 2008 se negoció la preparación de una declaración conjunta de las Naciones Unidas y el Banco Mundial sobre la cooperación en situaciones de crisis y posteriores a las crisis para ayudar a la rápida comunicación y la coordinación estratégica entre las Naciones Unidas y el Banco Mundial. Se trata de un primer paso esencial para garantizar que los agentes que trabajan en las esferas del desarrollo y la seguridad adopten un enfoque más coherente y coordinado que permita responder rápidamente a los problemas relacionados con la recuperación, en particular para ofrecer un dividendo obtenido de la paz y apoyar la reconstrucción económica.

52. Por lo que se refiere a las alianzas con las organizaciones regionales, se ha hecho hincapié en la elaboración de instrumentos para la aplicación de marcos de cooperación con organizaciones como la Unión Europea. Puede citarse como ejemplo la conclusión de las directrices conjuntas de las Naciones Unidas y la Unión Europea sobre la planificación de despliegues conjuntos, que se elaboraron a raíz del análisis del despliegue de la EUFOR en la República Democrática del Congo y han demostrado su utilidad en la planificación para el Chad.

53. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz ha seguido centrando su apoyo a la Unión Africana en las esferas de la planificación, el despliegue y la gestión de las misiones, como la logística y la administración de los recursos. Entre los resultados de ese apoyo cabe mencionar: cursos prácticos de capacitación para la Fuerza Africana de Reserva, apoyo al desarrollo del concepto de despliegue rápido de la Unión Africana, capacitación directa a través del programa de formación para el personal directivo superior de las misiones de la Unión Africana; facilitación de un estudio sobre las necesidades estructurales de la División de Operaciones de Apoyo a la Paz; y apoyo a la labor del grupo conjunto de la Unión Africana y las Naciones Unidas establecido en virtud de la resolución 1809 (2008) del Consejo de Seguridad. El grupo publicó su informe sobre las modalidades de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz de la Unión

Africana (A/63/666-S/2008/813) que está previsto presentar al Consejo de Seguridad para su examen a principios de 2009.

54. Una estrecha cooperación con los países que aportan tropas y fuerzas de policía sigue siendo esencial para el éxito de la planificación y gestión de las operaciones de mantenimiento de la paz. Con ese fin, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz ha mejorado la presentación de informes a los Estados Miembros sobre las políticas y procedimientos relativos a las operaciones de policía, haciendo que estén plenamente informados de las decisiones que se abordan en asuntos relacionados con las actividades de policía y vigilancia del cumplimiento de la ley. Se ha incluido a los Estados Miembros en un grupo encargado de elaborar la doctrina sobre el examen de las unidades de policía constituidas. Se consultó a los Estados Miembros durante los exámenes detallados de la División de Policía y la Sección de la Capacidad Permanente de Policía. El Departamento organiza también reuniones informativas periódicas y facilita carpetas informativas a los Estados Miembros sobre cuestiones policiales de carácter técnico, así como asesoramiento sobre la selección, el despliegue y la rotación de los oficiales de policía y las unidades de policía constituidas y sobre la facilitación de programas completos de capacitación en actividades de mantenimiento de la paz que pueden impartirse en las instituciones nacionales de formación de la policía. Gracias a un programa experimental diseñado específicamente para la UNAMID se ha conseguido ya que más del 80% de los nuevos oficiales de policía desplegados hayan recibido una misma formación. Con la ejecución de proyectos orientados a un sexo determinado, la contribución de las mujeres policías a las operaciones de paz ha pasado del 5% al 7% en los dos últimos años. Además, la División visita las capitales y analiza las tendencias en la esfera de las actividades internacionales de policía y presta ayuda con la contratación y los preparativos previos al despliegue. En consulta con los Estados Miembros, la División seguirá perfeccionando sus procesos de selección y contratación para velar por que se disponga de oficiales de policía con las aptitudes idóneas acordes con las necesidades de cada operación.

55. Aunque la colaboración con los países que aportan tropas se ha visto significativamente fortalecida como resultado de las reformas esbozadas en el informe del Grupo sobre las Operaciones de la Paz de las Naciones Unidas (A/55/305-S/2000/809), el Departamento volverá a evaluar con esos países la forma de mejorar aún más su relación y su coordinación, una vez que se haya contratado y desplegado al personal necesario para mejorar las capacidades de la Oficina de Asuntos Militares. Entretanto, el Departamento seguirá ofreciendo información detallada a los Estados Miembros mediante la organización de reuniones informativas oficiosas con los países que aportan tropas.

D. Potenciación del progreso y el aprendizaje institucional

56. Como los Estados Miembros han venido subrayando repetidamente, el alcance, la escala y la complejidad de las operaciones de mantenimiento de la paz exigen un enfoque integrado de la elaboración de políticas y de doctrina, la formación basada en esas políticas y la evaluación del rendimiento, que sirve como base para la elaboración de políticas. Con el establecimiento de la División de Políticas, Evaluación y Capacitación, la complementariedad y los beneficios de esas capacidades de desarrollo y aprendizaje institucional se han hecho evidentes.

57. Los avances y los logros conseguidos en la elaboración de políticas y doctrina se han expuesto ya en los párrafos 30 a 32 del presente informe.

1. Capacitación

58. La profesionalización de las actividades de mantenimiento de la paz ha sido otro de los objetivos tradicionales de la reforma, uno de cuyos elementos básicos es la capacitación del personal de todas las categorías a fin de que esté mejor preparado para desempeñar sus funciones. Tras una evaluación completa de las necesidades de capacitación en las operaciones sobre el terreno, en la Sede y en los Estados Miembros, en 2008 se elaboró una nueva estrategia de capacitación para las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas con el fin de satisfacer las principales necesidades actuales y previstas en materia de capacitación del personal de mantenimiento de la paz de todas las categorías. Como parte de la estrategia, el Servicio Integrado de Capacitación ha asumido la responsabilidad de supervisar toda la capacitación relacionada con las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y proporcionar las políticas, las normas de capacitación, las directrices y el apoyo necesarios a las misiones sobre el terreno, los componentes de la Sede y los asociados nacionales y regionales en la capacitación del personal de mantenimiento de la paz.

59. La asistencia prestada por el Servicio Integrado de Capacitación a las misiones sobre el terreno ha incluido la capacitación del nuevo personal civil antes de su despliegue en las operaciones sobre el terreno, la facilitación de las normas y los materiales educativos, la prestación de asesoramiento e información sobre las posibilidades de obtener formación especializada en el exterior, la orientación sobre la planificación y presupuestación y la realización de visitas de asistencia técnica. El Servicio ofrece también una gama de programas de formación multidisciplinar y cursos específicos de formación para el personal directivo de las misiones a través del curso dirigido a los dirigentes principales de las misiones y la formación inicial para el personal directivo con el fin de preparar mejor a esos funcionarios para el desempeño de todas sus tareas. El programa de capacitación para funcionarios administrativos superiores de las misiones, iniciado en 2008 y dirigido por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, tiene por objeto mejorar el desempeño y la rendición de cuentas respecto de las tareas administrativas de los gestores y el personal directivo de apoyo a las misiones.

60. Se está elaborando una estrategia complementaria para mejorar el apoyo prestado a los Estados Miembros que incluirá, cuando se solicite, la actualización de los materiales docentes empleados en la capacitación previa al despliegue a fin de que sean más detallados y específicos para cada misión, así como la facilitación de directrices sustantivas por los expertos correspondientes y la prestación de asistencia técnica por expertos en materia de capacitación para la elaboración de los planes de estudios para esos cursos.

61. Con la creación de nuevas capacidades especializadas, en el último año se prestó más atención al desarrollo de la capacitación especializada. Durante 2008 se han elaborado directrices y procedimientos operacionales uniformes en relación con los procesos básicos y está previsto finalizar un manual para los equipos operacionales integrados. También se ha impartido en la Oficina de Operaciones capacitación en funciones básicas, como la presentación de informes, la supervisión y el análisis. Con cada uno de los equipos operacionales integrados se han realizado

actividades de fomento del espíritu de equipo, formación inicial y capacitación especializada. En estrecha cooperación con el Servicio Integrado de Capacitación y los asociados en las actividades de mantenimiento de la paz, la Oficina de Fomento del Estado de Derecho y de las Instituciones de Seguridad ha venido preparando e impartiendo cursos de capacitación en apoyo de la aplicación de la doctrina y las directrices generales en relación con el estado de derecho. Ello incluye la realización de preparativos con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito para la capacitación de oficiales judiciales de las operaciones de mantenimiento de la paz en relación con la aplicación del conjunto de instrumentos para la evaluación de la justicia penal; el desarrollo de material docente sobre normas integradas para el desarme, la desmovilización y la reinserción; la elaboración y aplicación con los Estados Miembros de un programa de capacitación previo al despliegue para los oficiales de policía; la realización de preparativos para la elaboración de un programa de capacitación específico que los Estados Miembros podrían impartir a los comandantes de las unidades de policía constituidas que vayan a prestar servicio en operaciones de mantenimiento de la paz; y la organización de planes anuales de respuesta rápida, que servirán como formación y evaluación del personal de contratación internacional para asegurar una respuesta rápida y coordinada con los asociados en las actividades relativas a las minas.

62. La Asamblea General, en la reanudación de su sexagésimo tercer período de sesiones, examinará un informe sobre los progresos de las actividades de capacitación en la esfera del mantenimiento de la paz en el que se detallan los retos y las iniciativas que plantea ese tipo de actividades de capacitación.

2. Evaluación

63. En consonancia con los retos que plantean las actividades de mantenimiento de la paz y las prioridades de la reestructuración, se han realizado evaluaciones de la transición de la Oficina Integrada de las Naciones Unidas en Sierra Leona a una misión de consolidación de la paz (UNIPSIL) y las repercusiones para la transición de las misiones, y las actividades de apoyo a la misión de la UNMIS. En la primera mitad de 2009 se realizarán evaluaciones de la UNAMID y de la planificación y gestión del equipo de tareas marítimo de la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (FPNUL). En la Sede se realizaron evaluaciones de los equipos operacionales integrados y se prestó apoyo a la evaluación de Sección de la Capacidad Permanente de Policía que llevó a cabo la División de Policía. En la primera mitad de 2009 se realizará una evaluación de las capacidades en materia de conducta y disciplina, que se centrará en el proceso de repatriación, y de los sistemas de bases de datos, incluidos los vínculos con la contratación del personal de todas las categorías. Se realizaron evaluaciones intersectoriales de cuestiones relacionadas con la integración, incluida la política de los centros de operaciones conjuntas y los centros conjuntos de análisis de misión, así como la política sobre autoridad, mando y control en las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, que está previsto completar a mediados de 2009.

64. El efecto de esas evaluaciones ya se ha dejado sentir. De ellas se han derivado recomendaciones para la elaboración de directrices revisadas, como sucede en el caso de los centros de operaciones conjuntas y centros conjuntos de análisis de misión y en las directrices de los equipos operacionales integrados, y han influido también en la labor y las prioridades del grupo de trabajo sobre los equipos operacionales integrados. Han conducido también a importantes mejoras en procesos

y productos, como ha sido el caso del centro conjunto de análisis de misión de la UNMIS. Las recomendaciones han dado lugar también lugar a iniciativas como la organización a mediados de 2009 de un curso práctico sobre transiciones en el que se aprovecharán la experiencia adquirida y las buenas prácticas desarrolladas en Sierra Leona.

65. Tras un año de funcionamiento, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, en el contexto del proyecto de presupuesto de la cuenta de apoyo para el período 2009/2010, solicitará la aprobación de la Asamblea General para trasladar la capacidad de evaluación de la Sección de Mejores Prácticas de Mantenimiento de la Paz a la Oficina del Director de la División de Políticas, Evaluación y Capacitación. Con ese traslado se evitarían posibles conflictos de intereses entre la Sección, que se ocupa de la elaboración o coordinación de los procesos normativos, y la actividad de evaluación, que se centra, entre otras cosas, en la valoración del concepto y la idoneidad de las políticas. Estaría también en consonancia con las directrices de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna relativas a la ubicación de las funciones de evaluación de forma independiente de las demás funciones de gestión y con acceso directo al nivel apropiado de adopción de decisiones.

E. Mejoras en los procesos administrativos y de gestión

1. Iniciativa para la mejora de los procesos institucionales

66. La reorganización estructural y las nuevas capacidades no son sino una parte de la ecuación de la reforma. Es necesario prestar más atención, y así se ha hecho, a las cuestiones sistémicas, especialmente la mejora de los procesos y procedimientos de trabajo.

67. En febrero de 2008, el Departamento de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, en colaboración con el Departamento de Gestión, pusieron en marcha una iniciativa de mejora de los procesos institucionales con el fin de simplificarlos y mejorarlos y crear una capacidad para contribuir a la mejora continua de la organización. Sobre la base de una evaluación de las necesidades, los tres Departamentos designaron las esferas de la planificación, el personal y las adquisiciones como prioridades para la mejora de los procesos institucionales. Está previsto que la primera fase de la iniciativa, compuesta por diez proyectos de mejora, concluya en febrero de 2009. Para facilitar la ejecución satisfactoria de los proyectos, la iniciativa cuenta con el apoyo del programa de fomento de la capacidad Lean Six Sigma, en el que se contemplan conceptos e instrumentos, además de una rigurosa metodología, para mejorar significativamente la eficiencia y la eficacia de los procesos institucionales, con resultados probados en los sectores público y privado. En apoyo de las iniciativas asociadas de gestión de las competencias y de planificación institucional de los recursos, otra actividad desarrollada en el contexto del programa Lean Six Sigma ha sido la conclusión de la catalogación completa de alto nivel de las actividades de gestión de los recursos humanos, realizada para lograr un entendimiento común del “universo” y la terminología relacionados con la gestión de los recursos humanos y facilitar la sincronización de las iniciativas de reforma de esa gestión. El proyecto incluyó la catalogación de los procesos existentes y futuros en esferas prioritarias de la iniciativa de gestión de las competencias para validar esos procesos o señalar las

esferas que podrían racionalizarse o ser objeto de otras mejoras antes del desarrollo de los sistemas y facilitar iniciativas del tipo “ganancia rápida” en apoyo de los proyectos de mejora de los procesos institucionales a largo plazo.

2. Personal directivo de las misiones

68. Dados los cambiantes entornos estratégicos y operacionales en los que normalmente se desarrollan los conflictos y las actividades de consolidación de la paz y el creciente número de entidades que participan en esos procesos, la demanda de un liderazgo firme se ha hecho cada vez más importante. Con la reestructuración de la Sección de Nombramientos de Personal Directivo, que depende ahora directamente del Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, se ha conseguido que los procesos de planificación, coordinación y supervisión relacionados con la búsqueda de posibles candidatos para ocupar puestos directivos en las misiones estén más en consonancia con las prioridades de alto nivel en materia de políticas y operacionales. También ha dado como resultado nuevos niveles de comunicación y un fortalecimiento del apoyo prestado a los administradores superiores en la Sede, los administradores de las misiones y los candidatos. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Asuntos Políticos, en colaboración con la Oficina Ejecutiva del Secretario General, están realizando un examen conjunto de los procesos actuales de gestión de las vacantes y planificación de la sucesión para los nombramientos de personal directivo con miras a racionalizar y potenciar algunos elementos del proceso para facilitar la adopción de decisiones relativas a la selección de candidatos para los puestos de dirección. La atención prestada al logro de los objetivos en materia de organización, como un mejor equilibrio de género, ha conducido también a que el número de mujeres nombradas para puestos de dirección en las operaciones de paz desde julio de 2007 haya aumentado en un 28%.

3. Gestión de los recursos humanos

69. Se han ajustado mejor las funciones de gestión de los recursos humanos y se han aliviado los atascos en los procesos mediante la delegación de autoridad del Departamento de Gestión al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para adoptar decisiones discrecionales con respecto a la clasificación de los puestos sobre el terreno hasta la categoría D-1 inclusive; la aprobación de la promoción de funcionarios a categorías superiores; y la gestión del personal y la administración de las prestaciones. También se delegó a las misiones sobre el terreno autoridad para la gestión de la plantilla y la selección y contratación de personal. Sobre la base de la experiencia adquirida, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha presentado al Departamento de Gestión, para su consideración, una exposición gráfica de todas las funciones en materia de gestión de los recursos humanos en la que se especifican las funciones y responsabilidades y se esbozan nuevas vías para delegar funciones al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y a las misiones sobre el terreno.

70. Además del mejoramiento de los procesos utilizados en los sistemas de gestión de los recursos humanos y los esfuerzos concertados del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno por contribuir al desarrollo e introducción de nuevos sistemas de gestión de las competencias por parte de la Oficina de Gestión de los Recursos Humanos, el fortalecimiento y la reestructuración de la División de

Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha permitido a la División dedicar más atención al fomento de la capacidad en materia de recursos humanos. La División ha establecido el mecanismo de los órganos centrales de examen y está aprovechando los resultados de un exitoso proyecto experimental para introducir puestos de encargados de la gestión de los grupos ocupacionales en los 22 que existen con el fin de mejorar la eficacia y la eficiencia del sistema de selección de personal y promover la movilidad y las perspectivas de carrera del personal que presta servicios en las misiones sobre el terreno. Otras iniciativas son: un programa de formación avanzada de personal nuevo para especialistas en la gestión de recursos humanos desplegados en seis operaciones sobre el terreno; la formación de oficiales jefes del personal civil con un curso anual de capacitación y la utilización de la tecnología de conferencias a través de la web para impartir formación sobre cuestiones concretas; y el desarrollo del módulo sobre las personas del programa de capacitación para funcionarios administrativos superiores de las misiones. Además, la elaboración de procedimientos operativos uniformes detallados en relación con la gestión de la plantilla y la contratación, selección e integración de personal, junto con una supervisión más estrecha, han facilitado la delegación de autoridad en materia de recursos humanos a las operaciones sobre el terreno. Para llevar aún más lejos esa delegación de autoridad, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha implantado en las operaciones sobre el terreno planes de acción sobre los recursos humanos. La División de Personal sobre el Terreno ha prestado el mayor nivel de apoyo administrativo y de gestión, incluida la gestión de las vacantes de personal directivo de las misiones y todos los puestos de contratación internacional, la planificación de la sucesión de los puestos principales de dirección en materia de apoyo a las misiones, la conclusión de la selección de unos 3.000 miembros del personal durante el ejercicio económico 2007/2008 y la administración de casi 7.000 funcionarios de contratación internacional, con unas consecuencias financieras estimadas en 1.800 millones de dólares.

4. Conducta y disciplina

71. La puesta en marcha en julio de 2008 de un nuevo sistema de seguimiento de las faltas de conducta y un sistema de bases de datos sobre denuncias basado en Internet representaron un paso importante en cuanto a la recogida de información que servirá para fortalecer la supervisión, el análisis y la presentación de informes sobre la conducta y la disciplina en las operaciones sobre el terreno y contribuirá a las mejoras en curso tendientes a reducir las faltas de conducta y facilitar la aplicación de la política de tolerancia cero del Secretario General. Hasta ahora se han introducido en el sistema de seguimiento unos 2.100 casos, con datos correspondientes a 2008 y gran parte de 2007. El proceso de introducción de datos atrasados continuará hasta incluir los datos disponibles desde 2005. Tras la reestructuración, también se ha dado prioridad a las campañas de lucha contra la prostitución en seis misiones (la MONUC, la Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire (UNOCI), la MINUSTAH, la UNMIT, la UNMIS y la UNMIL) y a la finalización de módulos de capacitación para los administradores de nivel medio y superior sobre la prevención de la explotación y los abusos sexuales.

72. Aunque el efecto de los programas y medidas relacionados con la conducta y la disciplina sólo se hará sentir a largo plazo, el número de denuncias de explotación y abusos sexuales contra el personal de mantenimiento de la paz se ha reducido en

los dos últimos años. En 2006, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna recibió 357 denuncias de explotación y abusos sexuales, mientras que en 2007 y en 2008 se presentaron ante esa Oficina 127 y 83 denuncias respectivamente. El número de denuncias de conducta indebida de la categoría I (que excluye la explotación y los abusos sexuales) también ha descendido en comparación con 2007, año en que se presentaron al Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno 139 denuncias de conducta indebida, en tanto que en 2008 se comunicaron 129. Por otra parte, se ha producido un aumento del número de denuncias de conducta indebida de la categoría II, de los que se denunciaron 877 casos en 2008 en comparación con 671 en 2007.

5. Gestión financiera

73. La División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno puso en marcha dos nuevas iniciativas en 2007, la denominada “Abacus” y el programa de formación avanzada de personal nuevo, para contribuir a la racionalización del proceso presupuestario al tiempo que se mejoraban la calidad y la puntualidad de la preparación de las propuestas presupuestarias de las operaciones de mantenimiento de la paz. La iniciativa Abacus representa un cambio importante en el enfoque y el papel de la División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno en el proceso de preparación de los presupuestos de las operaciones sobre el terreno. Los equipos Abacus están integrados por miembros de las cuatro divisiones del Departamento a las Actividades sobre el Terreno que se desplazan a las misiones para prestar asesoramiento a su personal durante el proceso de preparación del presupuesto. La iniciativa, que se utilizó de forma experimental en tres operaciones de mantenimiento de la paz (MONUC, UNOCI y UNMIL) en septiembre de 2007 y en una más (MINURCAT) en enero de 2008, condujo a la reducción de la duración del proceso de examen de los presupuestos en la Sede de unas tres semanas a un día, aumentando así la eficiencia del proceso presupuestario y la puntualidad de la documentación. También se mejoró la calidad de las propuestas presupuestarias mediante la prestación de asesoramiento directo a todos los interesados, al tiempo que se daba a las operaciones sobre el terreno una sensación de control sobre sus presupuestos. Sobre la base de los resultados de las experiencias experimentales, se ha ampliado los equipos Abacus a siete misiones de mantenimiento de la paz (MINUSTAH, MONUC, FPNUL, UNMIS, UNMIT, UNAMID y MINURCAT) y tres misiones políticas especiales (la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Afganistán, la Oficina del Representante Especial del Secretario General para el África Occidental, y la Comisión Mixta Camerún/Nigeria) para el ciclo presupuestario 2009/2010, con lo que se lograrán resultados similares a los de las experiencias piloto, incluida la presentación puntual de las propuestas presupuestarias de las misiones. Las visitas de los equipos Abacus continuarán durante el ciclo presupuestario 2010/2011, también como respuesta a las peticiones que puedan formular los administradores principales de las misiones.

74. La primera clase, compuesta por seis alumnos oficiales de presupuesto, completó el programa de formación avanzada de personal nuevo en la Sede, de tres meses de duración, antes de su despliegue a operaciones de mantenimiento de la paz (MINURCAT, UNMIS, UNAMID, MONUC, UNOCI y UNMIT). La iniciativa ha ayudado a reducir el nivel de vacantes en puestos clave en las oficinas

presupuestarias. La administración de las misiones ha expresado su profunda satisfacción con los funcionarios desplegados. Está previsto que el siguiente curso del programa se imparta durante la primera mitad de 2009.

6. Logística

75. La percepción cada vez más clara de los problemas y oportunidades relacionados con la prestación de apoyo sobre el terreno que se derivan de la creación del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha llevado a las actividades de planificación y el apoyo logísticos a un nuevo nivel en su contribución a las operaciones sobre el terreno. La separación de los aspectos técnicos del apoyo sobre el terreno de los aspectos políticos de las actividades de mantenimiento de la paz ha permitido al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno abordar los problemas logísticos y relacionados con la prestación de apoyo a un nivel operacional, con lo que se han conseguido resultados más precisos y eficaces. Puede citarse como ejemplo de esa forma de actuar la creación de un grupo tripartito en el que participan el Gobierno del Sudán, la Unión Africana y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Ha generado también una nueva forma de pensar y unos nuevos enfoques de las medidas de apoyo a las actividades sobre el terreno, como quedó claro recientemente con la consideración por parte del Consejo de Seguridad de opciones para responder a la crisis en Somalia, entre las que se incluía un papel para las Naciones Unidas en la prestación de apoyo logístico.

76. Además, se han establecido nuevos mecanismos de integración y cooperación con los asociados en la prestación de apoyo sobre el terreno. La Sección de Cartografía del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha establecido asociaciones estratégicas con el Centro de Investigaciones Conjuntas de la Unión Europea, el Bureau Géographique Interarmées, el Ministerio de Defensa de Francia y el Centro de Satélites de la Unión Europea para apoyar las necesidades de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en materia de información geográfica. La MINURCAT firmó un acuerdo técnico con la EUFOR para establecer las modalidades de la prestación de apoyo logístico y de infraestructura a la misión. Se ha enviado a la Unión Europea para su firma un acuerdo financiero general que habrá de servir de base para la futura cooperación en el ámbito de la logística. Se han conseguido importantes mejoras en la eficacia y la eficiencia de la prestación de apoyo logístico sobre el terreno mediante la instauración de la figura de las dependencias para los arrendatarios en la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia). Esos programas, que se encuentran bajo el control del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, tienen la ventaja de estar situados más cerca de las misiones en zonas horarias similares y contar con telecomunicaciones fiables, así como acceso aéreo y marítimo. Las dependencias para los arrendatarios que funcionan actualmente en la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi son: el Servicio Integrado de Capacitación, el Centro del Sistema de Información Geográfica, el Centro de Operaciones Aéreas Estratégicas, la Oficina de Seguridad Aérea, el Centro de Diseño y Normalización de Ingeniería y la Dependencia de Comprobación de las Referencias. Las funciones básicas de la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (servicios administrativos y de logística, telecomunicaciones y capacitación) han permitido obtener economías, proporcionar a las misiones recursos y servicios de ingeniería e información geográfica (como plantillas y

planos de ingeniería, mapas topográficos y obtenidos mediante satélite y análisis del agua y del suelo) y han conectado a las misiones con una base de datos de ámbito mundial sobre ingeniería. Con la designación del Centro de Operaciones Aéreas Estratégicas como plataforma central para la gestión del transporte aéreo estratégico y la supervisión y el seguimiento del movimiento de aeronaves y carga para las operaciones entre misiones, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha fomentado también un enfoque regional. Por su parte, la Oficina Regional de la Seguridad de las Aeronaves se ha ocupado de supervisar la seguridad para la UNMIK, la Misión de Observadores de las Naciones Unidas en Georgia, la Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre, la FPNUL y la UNAMI.

7. Adquisiciones

77. Como parte del proceso de reestructuración, el Departamento de Apoyo a las Operaciones sobre el Terreno ha trabajado en estrecha colaboración con la División de Adquisiciones del Departamento de Gestión y otras entidades de la Secretaría con el fin de examinar opciones para mejorar el sistema de adquisiciones sobre el terreno. Mejorar las adquisiciones en el difícil entorno en que se desenvuelven las operaciones de mantenimiento de la paz resulta más difícil por las dificultades con que tropiezan para atraer y mantener personal de adquisiciones calificado, la falta de mercados desarrollados y las malas condiciones de la infraestructura de comunicaciones. Para mitigar esos factores, las iniciativas de reforma en materia de adquisiciones han ido dirigidas a mejorar los procesos y controles internos. La base de esos esfuerzos descansa en el examen conjunto de las estructuras de gobernanza de las adquisiciones por el Departamento de Gestión y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y las medidas adoptadas para ampliar la formación del personal de mantenimiento de la paz; la actualización del manual de adquisiciones de las Naciones Unidas; la ampliación de la delegación de autoridad en materia de adquisiciones de 200.000 dólares a 500.000 dólares en la Sede y sobre el terreno para satisfacer las necesidades operacionales de las actividades de mantenimiento de la paz; y la utilización de un proceso de gestión de los registros para la supervisión y seguimiento de la delegación de autoridad en materia de adquisiciones sobre el terreno. Reconociendo que es mucho lo que queda por hacer, el Departamento de Gestión y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno seguirán trabajando juntos para completar el análisis de las posibles opciones para racionalizar los procesos de adquisición y deslindar las responsabilidades. Se confía en que con las iniciativas en curso, incluido el examen de la gobernanza que se está realizando, mejorarán los procesos institucionales y se conseguirá potenciar la eficiencia.

8. Tecnología de la información y las comunicaciones

78. Con la creación de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones de la Secretaría, dirigida por el Oficial Jefe de Tecnología de la Información, se ha llevado a cabo una reorganización de las funciones y responsabilidades en la esfera de la tecnología de la información y las comunicaciones. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha asumido sus funciones en lo que se refiere a la adopción de decisiones sobre la dirección y la arquitectura de la tecnología de la información en la Organización, así como sobre la planificación y el desarrollo de las aplicaciones de esa tecnología a

nivel de todo el sistema, incluida la planificación institucional de los recursos y otros sistemas importantes. Ese claro deslinde de responsabilidades ha permitido al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno centrarse en la prestación de servicios para satisfacer necesidades específicas sobre el terreno. Dado el crecimiento del número y la complejidad de las operaciones sobre el terreno, esa especialización ha servido para fortalecer la capacidad para la puesta en práctica de iniciativas. Mediante la iniciativa de “intervención sin huella” se han aprovechado los avances tecnológicos para reducir la infraestructura física general necesaria para la prestación de servicios en la esfera de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC). También ha permitido que el personal y la infraestructura dedicados a la TIC puedan centralizarse en nodos regionales, como las Bases Logísticas de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia) y en Entebbe (Uganda). Se espera que las mejoras en la eficiencia incluyan reducciones importantes de las necesidades de espacio y energía, así como una menor necesidad de destacar personal especializado en determinadas misiones en los próximos años. El centro de Entebbe se ha establecido como una instalación de apoyo para la recuperación en casos de desastre y continuidad institucional de nivel 2 para la MONUC, la UNAMID, la Oficina Integrada de las Naciones Unidas en Burundi, la UNMIS y la MINURCAT, así como una dependencia de gestión de activos en materia de servicios relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones. Se ha puesto en marcha un programa de certificación de la gestión de la TIC que incluye un programa estructurado de capacitación y asesoramiento en aptitudes técnicas y administrativas clave para los administradores que trabajan en el campo de la TIC a fin de mejorar aún más la calidad de los servicios prestados.

VI. Otras cuestiones

A. División del trabajo en el seno del Departamento de Asuntos Políticos

79. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Asuntos Políticos siguen guiándose por el principio de que sea el Departamento de Asuntos Políticos el que se ocupe de la dirección de las oficinas políticas y de mantenimiento de la paz sobre el terreno, mientras que el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz se ocupará de la dirección de la planificación y gestión de todas las operaciones de paz y seguridad sobre el terreno, incluidas aquéllas que cuentan con una mayoría de personal civil. En el marco de ese arreglo, la práctica habitual ha sido que el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz dirija todas las misiones integradas con componentes importantes de personal de seguridad uniformado y funciones básicas sustanciales en la esfera de la seguridad, mientras que las dirección de las demás misiones de consolidación de la paz o misiones políticas especiales se ha venido determinando en cada caso por separado. Para velar por la eficiencia general del apoyo sobre el terreno que prestan las Naciones Unidas, ambos Departamentos están perfeccionando un conjunto común de principios para la cooperación interdepartamental que garantizarán la unidad de mando, la complementariedad de las actividades y el aprovechamiento eficaz de los conocimientos especializados de que disponen el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Asuntos Políticos y el Departamento de Apoyo a las Actividades

sobre el Terreno. Esos principios se enunciarán en sendos boletines del Secretario General para cada Departamento, que ya se están finalizando.

B. Esferas para futuras reformas

1. Policía de las Naciones Unidas

80. El número autorizado de oficiales de policía que pueden desplegarse en misiones políticas especiales y operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas se ha multiplicado por 15 durante el último decenio, pasando de menos de 1.170 en 1995 a 17.000 en 2008. Como consecuencia del crecimiento y la evolución del papel de los componentes de policía en las operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales, la División de Policía ha tenido dificultades para prestar los servicios de apoyo que se le solicitan desde la Sede. La División cuenta actualmente con una plantilla de 27 oficiales del cuadro orgánico, lo que arroja una proporción de 1 funcionario en la Sede por cada 630 oficiales de policía sobre el terreno. En respuesta a la evolución y el crecimiento espectacular del componente policial del mantenimiento de la paz, el Comité Especial de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y la Oficina de Servicios de Supervisión Interna pidieron que se realizara un examen estratégico de la gestión de las actividades de policía en las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.

81. Un equipo de examen, compuesto por personal de dentro y fuera de las Naciones Unidas, realizó el estudio entre agosto y diciembre de 2008. Entre las principales conclusiones y recomendaciones pueden citarse: la identificación de lagunas críticas que ponían en peligro la capacidad de la policía de las Naciones Unidas para desempeñar las tareas que figuraban en sus mandatos, incluida la ausencia de un marco estratégico completo de doctrina sobre el sistema de policía internacional en el mantenimiento de la paz; algunos puntos débiles en la planificación; la necesidad de mejorar las prácticas institucionales de la División de Policía y fortalecer la capacidad de selección y contratación, así como de planificación y elaboración de doctrina, y los conocimientos especializados en la esfera policial de la División; y la necesidad de incrementar los recursos humanos, financieros y logísticos dentro de las estructuras existentes. En diciembre de 2008 se celebró una reunión informativa al respecto con el Comité Especial de Operaciones de Mantenimiento de la Paz.

82. Con una plantilla operacional inicial de 25 funcionarios del cuadro orgánico, la Sección de la Capacidad Permanente de Policía no puede por el momento responder eficazmente a todas las peticiones de asistencia policial. No cuenta con la capacidad necesaria para organizar el componente de policía de una misión grande ni para proporcionar una funcionalidad inicial mínima para el componente de policía del cuartel general de una misión de tamaño pequeño orientada a la acción. La ausencia de capacidades paralelas para desplegar rápidamente expertos en administración de justicia e instituciones penitenciarias hace que se corra el riesgo de adoptar un enfoque desequilibrado del fomento del estado de derecho sobre el terreno. A mediados de enero de 2009 se publicó un informe sobre el primer año de funcionamiento de la Sección de la Capacidad Permanente de Policía (A/63/630) preparado por un grupo de expertos. En el informe, el grupo subrayaba la necesidad de fortalecer la Sección de la Capacidad Permanente de Policía para que pudiera dar

respuesta a la creciente demanda de sus funciones básicas. El Comité Especial de Operaciones de Mantenimiento de la Paz examinará el informe durante su período ordinario de sesiones en febrero de 2009. También se comunicarán al Comité Especial las recomendaciones de carácter interinstitucional relacionadas con el posible establecimiento de un elenco permanente de fomento del estado de derecho compuesto por especialistas en administración de justicia e instituciones penitenciarias. Los especialistas de dicho elenco se desplegarán junto con los del elenco permanente de policía para ayudar a poner en marcha misiones nuevas y reforzar las existentes a fin de que los países donde tienen lugar operaciones de mantenimiento de la paz puedan disponer de un conjunto más completo de asistencia en la esfera del fomento del estado de derecho.

2. El Jefe de Gabinete del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz

83. El puesto de Jefe de Gabinete del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz se creó para que desempeñara principalmente las funciones de supervisión de la gestión interna del Departamento en nombre del Secretario General Adjunto y velar por la integración efectiva del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. A raíz de la reestructuración, el Jefe de Gabinete ha venido prestando servicios y apoyo a los dos Secretarios Generales Adjuntos en calidad de recurso compartido. El Jefe de Gabinete seguirá prestando apoyo a los dos Secretarios Generales Adjuntos de esa forma. También seguirá dirigiendo la utilización de otros recursos compartidos, entre los que figuran la Oficina Ejecutiva, el Centro de Información, la Dependencia de Gestión de la Información y el Registro.

VII. Retos a los que aún se enfrentan las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas

84. El fortalecimiento de las estructuras, capacidades y recursos del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha conducido indudablemente a la mejora de la planificación, la orientación, la gestión y el apoyo que se presta a las operaciones de mantenimiento de la paz. No obstante, sus capacidades siguen viéndose sobrepasadas por el crecimiento y el aumento, al parecer incesante, de la complejidad de los mandatos de mantenimiento de la paz a medida que el mantenimiento de la paz, como instrumento, se remodela continuamente para satisfacer los nuevos desafíos a los que ha de enfrentarse la comunidad internacional. Desde la reestructuración, esto ha quedado claro en lo que se refiere a la planificación y el despliegue de dos operaciones altamente complejas en el Chad y en la República Centroafricana (resolución 1778 (2007) del Consejo de Seguridad) y en Darfur (resolución 1769 (2007) del Consejo de Seguridad). La UNAMID es la operación más amplia y compleja de las Naciones Unidas. La UNAMID y la MINURCAT combinadas han supuesto un incremento de la dotación autorizada de personal de mantenimiento de la paz de más del 30% y han necesitado nuevas y diversas formas de interacción con las organizaciones regionales. En su resolución 1863 (2009), el Consejo de Seguridad pidió al Secretario General que pusiera en práctica una forma innovadora de interacción mediante la cual las Naciones Unidas

proporcionaran un conjunto de servicios de apoyo logístico a la Misión de la Unión Africana en Somalia (AMISOM). El ulterior fortalecimiento de las tropas de la AMISOM se realizará por conducto de un fondo fiduciario establecido por el Secretario General expresamente con ese fin.

85. Aunque ha sido necesario introducir sucesivas reformas para que la Secretaría pudiera hacer frente a los cambiantes desafíos asociados con la planificación, puesta en marcha, gestión y apoyo de las operaciones de mantenimiento de la paz, esa capacidad técnica no ha sido más que una parte de la ecuación. El éxito —o el fracaso— de las operaciones de mantenimiento de la paz depende sobre todo de las partes en conflicto, el Consejo de Seguridad y los Estados Miembros. Las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas no pueden tener éxito si no hay paz que mantener, si las operaciones de mantenimiento de la paz no tienen mandatos claros, realistas y alcanzables o si los recursos políticos, humanos, financieros o materiales necesarios no se facilitan íntegra y puntualmente. Darfur es un ejemplo reciente en el que no ha sido posible realizar las actividades que se contemplaban en el mandato, no se han proporcionado los recursos críticos necesarios y la Secretaría por sí misma no ha podido rellenar esas lagunas.

86. Gestionar simultáneamente la reforma de las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas con la organización y mantenimiento de la dirección y el apoyo de misiones existentes, fuertemente modificadas o nuevas ha sido una realidad para el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz durante gran parte del pasado decenio y para el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno desde su creación. Aunque ha constituido un reto importante para las actividades de mantenimiento de la paz, todavía ha sido una prueba mayor para el apoyo a las actividades sobre el terreno, teniendo en cuenta los problemas que entraña el establecimiento de una estructura nueva y el alcance y la complejidad adicionales de su función en la prestación de apoyo a 18 operaciones sobre el terreno bajo la responsabilidad del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y a otras 16 misiones políticas especiales dirigidas por el Departamento de Asuntos Políticos.

87. Durante los últimos años he dado cuenta de grandes dificultades para contratar y retener personal civil de alta calidad para las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, de lo que da prueba la persistencia de las altas tasas de vacantes y movimiento de personal. Para hacer frente a esos problemas, he propuesto una serie de medidas de reforma encaminadas a simplificar los arreglos contractuales, armonizar las condiciones de servicio y mejorar la gestión de los recursos humanos. Con la aprobación de la resolución 63/250 de la Asamblea General, los Estados Miembros tomaron medidas eficaces tendientes a facultar a la Secretaría para ofrecer una mayor seguridad en el empleo y unas condiciones de servicio más equitativas que, cuando entren en vigor en julio de 2009, se prevé aportarán mejoras significativas en lo que se refiere a atraer y mantener personal para las operaciones sobre el terreno de las Naciones Unidas. Junto con una mejora de los procesos institucionales y la introducción del sistema de gestión de las competencias y, en última instancia, los sistemas de planificación institucional de los recursos, cabe esperar que la completa actualización del marco para la gestión de los recursos humanos de la Secretaría supondrá mejoras importantes en la contratación de personal para nuestras operaciones que podrá desempeñar con eficacia los mandatos más complejos confiados a la Secretaría. Otro reto importante será la racionalización de la gestión de la cadena de abastecimiento, incluidos los

procesos y la gobernanza en la esfera de las adquisiciones. El Departamento de Gestión y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno están llevando a cabo conjuntamente un examen del marco general de control, incluida la delegación de autoridad en materia de adquisiciones a las oficinas sobre el terreno y los mecanismos de supervisión de las adquisiciones. Se pretende que el sistema revisado de gobernanza en materia de adquisiciones vaya acompañado de un programa de formación y certificación.

88. La asistencia prestada por el Servicio Integrado de Capacitación a las misiones sobre el terreno ha incluido la capacitación previa al despliegue del personal civil de nueva contratación destinado a las operaciones sobre el terreno, la facilitación de materiales y normas para la formación, la información y el asesoramiento sobre las posibilidades de obtener formación especializada en el exterior, orientación en materia de planificación y presupuestos y visitas de asistencia técnica. El Servicio ofrece también una gama de programas de formación multidisciplinar y cursos específicos de formación para el personal directivo de las misiones a través del curso dirigido a los dirigentes principales de las misiones y la formación inicial para el personal directivo con el fin de preparar mejor a esos funcionarios para el desempeño de todas sus tareas.

89. En virtud de las decisiones del Comité de Políticas del Secretario General, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz es la entidad principal designada a nivel mundial, dentro del sistema de las Naciones Unidas, en las esferas del fomento del estado de derecho relativas a las actividades de policía y vigilancia del cumplimiento de la ley y al sistema penitenciario. Eso incluye funciones de apoyo a los Estados Miembros, la coordinación de las Naciones Unidas y los agentes externos y la elaboración de políticas y mejores prácticas en el contexto del mantenimiento de la paz, así como en situaciones específicas de los países cuando no haya operaciones sobre el terreno de las Naciones Unidas, y en el contexto del desarrollo institucional a largo plazo. Pese a la disposición del Departamento a acomodar las peticiones de apoyo de los Estados Miembros y los asociados de las Naciones Unidas, las actuales limitaciones de la capacidad limitan sus posibilidades de dar respuesta a todas las necesidades de apoyo tan sólo en el contexto del mantenimiento de la paz. De forma similar, el Departamento cuenta con una capacidad limitada en la esfera de la reforma del sector de la seguridad. Así pues, el Departamento tratará de fortalecer la capacidad de la Oficina de Fomento del Estado de Derecho y de las Instituciones de Seguridad en el contexto del presupuesto de la cuenta de apoyo para el período 2009/2010. Dada la importancia cada vez mayor que reviste la reforma del sector de la seguridad en el desempeño eficaz del mandato de muchas misiones, el Departamento tratará también de obtener la aprobación de la Asamblea General para el establecimiento oficial de una dependencia para la reforma del sector de la seguridad en la Oficina de Fomento del Estado de Derecho y de las Instituciones de Seguridad en el contexto del proyecto de presupuesto de la cuenta de apoyo para el período 2009/2010.

VIII. Conclusiones

90. En el último decenio, la atención y la inversión que los Estados Miembros han dedicado continuamente a las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas han permitido a ese instrumento adaptarse a los cambiantes desafíos que conlleva la prestación de apoyo a la paz y la seguridad internacionales.

Gracias a sucesivas reformas, la Secretaría ha podido organizar, sostener y gestionar las transiciones de las operaciones de mantenimiento de la paz de una forma más profesional, eficaz y eficiente. A medida que los problemas relacionados con la paz y la seguridad a los que se enfrenta la comunidad internacional se hacen más complejos, también lo son los ajustes necesarios para mantener la pertinencia y la capacidad de las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas para responder a esos problemas. No existe una “bala de plata” y las intervenciones necesarias deben hacerse en distintos planos de carácter estratégico, operacional y de políticas. Por su parte, la Secretaría debe seguir perfeccionando sus estrategias, políticas y operaciones y velando por que todas ellas se fundamenten en normas, sistemas y procesos que sirvan de apoyo a unas medidas eficaces, oportunas, decisivas, responsables y, en la medida en que sea necesario, integradas tanto a nivel de la Sede como sobre el terreno. Los Estados Miembros tienen derecho a esperar de la Secretaría que continúe evaluando sus actividades, aprendiendo de sus experiencias y de las experiencias de los gobiernos y otras organizaciones, adaptándose y evolucionando para dar respuesta a los nuevos retos y exigencias que se le presentan. Aunque sólo han transcurrido 18 meses de la aplicación de la resolución 61/279 de la Asamblea General, la creación del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el fortalecimiento de ese Departamento y del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el programa de reformas adoptado por los Estados Miembros está ya fructificando en mejoras tangibles. Cuento con que los Estados Miembros mantendrán su interés y su compromiso con el proceso de reforma de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas facilitando directrices y orientación política y aportando los recursos humanos y materiales necesarios.

IX. Medidas que habrá de adoptar la Asamblea General

91. Las medidas que habrá de adoptar la Asamblea General son las siguientes:

Se pide a la Asamblea General que mantenga su apoyo a la reforma de las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y que, al hacerlo, tome nota del presente informe.
