



# Asamblea General

Distr. general  
13 de diciembre de 2010  
Español  
Original: inglés

1065984

## Sexagésimo quinto período de sesiones

Temas 53 y 143 del programa

### Examen amplio de toda la cuestión de las operaciones de mantenimiento de la paz en todos sus 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

#### *Resumen*

El presente informe responde a lo dispuesto en el párrafo 25 de la resolución 63/287 de la Asamblea General, en la que se pidió al Secretario General que, en la continuación de su sexagésimo quinto período de sesiones, presentara a la Asamblea un informe en que se demostraran los beneficios estratégicos y operacionales logrados mediante la reestructuración del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el establecimiento del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. En el presente informe se procura demostrar los resultados y efectos de la reestructuración y las reformas ulteriores. También se identifican dificultades, lagunas y ajustes estructurales de menor importancia a fin de consolidar los logros alcanzados.

Las observaciones recibidas de los Estados Miembros, concretamente los resultados de una encuesta realizada en 2010 en relación con las misiones sobre el terreno y la medición del desempeño, demuestran que desde que se autorizó la reestructuración hace tres años y medio se han logrado mejoras palpables de la capacidad de la Secretaría para emprender, dirigir y sostener operaciones de mantenimiento de la paz y otras operaciones sobre el terreno. Quizás lo más importante sea que la creación del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha convertido el apoyo a las misiones en catalizador estratégico de la ejecución de los mandatos políticos, de establecimiento de la paz, de mantenimiento de la paz y de consolidación de la paz. La reestructuración también ha tenido como



resultado la aparición de dos modelos institucionales distintos: a) el modelo de un cuartel general estratégico, que facilita orientación estratégica y operacional integrada a las operaciones sobre el terreno; y b) el modelo de provisión de servicios, que ofrece conocimientos especializados en ámbitos clave de las actividades encomendadas. Como resultado de ello, los departamentos han logrado mejorar la orientación y el apoyo a las misiones sobre el terreno a la vez que han seguido profesionalizando las actividades de mantenimiento de la paz.

Los dos modelos institucionales han tenido los resultados positivos que se describen en el presente informe mediante la unidad de mando, estructuras de gestión integrada, la formulación de políticas comunes y recursos de evaluación y formación, lo cual ha servido para conservar la coherencia orgánica y las economías de escala. El fortalecimiento de las funciones de dirección y supervisión ha contribuido a aclarar la función y la dirección de las misiones y a evaluar los progresos realizados en la consolidación de la paz. Gracias a las nuevas capacidades existe ahora un enfoque más coherente para ejecutar los mandatos de consolidación de la paz en una etapa temprana, en particular en materia de asuntos civiles, estado de derecho e instituciones de seguridad. La creación y el fortalecimiento de la capacidad han fomentado la coherencia y la eficiencia en la ejecución de los mandatos, en particular en ámbitos como la reforma del sector de la seguridad, la planificación militar especializada y la generación de fuerzas. También han permitido establecer alianzas más eficaces, reforzar la capacidad del sistema de las Naciones Unidas para aprovechar su capacidad colectiva de apoyo a la consolidación de la paz y prestar asistencia rápida a las misiones durante las etapas inicial, de transición y de respuesta a una crisis.

Tras un período de despliegue a un nivel históricamente alto, las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas pasan ahora por una etapa de consolidación, tras el cierre, la reconfiguración y la transición de una serie de operaciones en los últimos 12 meses. No obstante, siguen siendo uno de los instrumentos más exigentes, visibles y valiosos para el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales, así como el principal agente multilateral que contribuye a la estabilización después de los conflictos en todo el mundo. Sobre la base del proceso de reforma iniciado hace 10 años con la publicación del informe del Grupo sobre las Operaciones de Paz de las Naciones Unidas (A/55/305-S/2000/809), las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas siguen partiendo del consenso de que las intervenciones inmediatamente después de los conflictos no sólo necesitan un entorno estable y seguro para que prosperen los procesos de paz, sino también la adopción temprana de medidas de consolidación de la paz para atacar las causas profundas del conflicto y establecer una paz sostenible. Con un texto oficioso titulado “Un nuevo programa de colaboración: definición de un nuevo horizonte para la labor de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas”, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han procurado contribuir al diálogo con los interesados sobre la futura orientación de las actividades de mantenimiento de la paz y sobre los esfuerzos colectivos necesarios para que la comunidad internacional haga frente a las dificultades y oportunidades en materia de paz y seguridad y aproveche las oportunidades que encuentre. La aprobación por la Asamblea General, en su resolución 64/269, en que la Asamblea expuso los principales elementos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, constituyó un hito. La implementación de la iniciativa “nuevo horizonte” está favoreciendo el establecimiento

de sistemas más previsibles, profesionales y adaptables de apoyo a la tarea mundial en que se ha convertido el mantenimiento de la paz.

En virtud de su flexibilidad y su singular capacidad para desplegar personal militar, de policía y civil para llevar a cabo mandatos multidimensionales en contextos y entornos operacionales difíciles, las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas siguen siendo un elemento central de la respuesta de la comunidad internacional a las amenazas a la paz y la seguridad internacionales y uno de los principales instrumentos al respecto. Las inversiones realizadas en el último decenio son indicio de la voluntad de la Asamblea General de preservar y adaptar continuamente las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas a fin de solucionar los problemas que surgen. En el presente informe se pone de relieve la medida en que esas inversiones han surtido el efecto deseado, por lo general, y se aborda el reto de consolidar esos beneficios. Mediante un empeño sostenido y colectivo, las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas seguirán reforzando, adaptando y demostrando continuamente su valor como instrumento clave para que la comunidad internacional haga frente a las dificultades que encuentran la paz y la seguridad.

## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	5
II. Evolución de las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.....	7
III. Resultados y efectos de la reestructuración.....	9
A. Liderazgo, supervisión y rendición de cuentas.....	11
B. Unidad de mando e integración de las actividades de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.....	14
C. Mayor orientación y apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz.....	17
D. Mejoras de los procesos administrativos y de gestión.....	43
IV. Conclusiones y recomendaciones.....	44
V. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General.....	45

## I. Introducción

1. Al adoptar mandatos multidimensionales cada vez más variados y aprobar los recursos necesarios para su ejecución, las Naciones Unidas han demostrado su compromiso arraigado con las actividades de mantenimiento de la paz como uno de los instrumentos más visibles, valiosos y exigentes para el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales. Como las dificultades que encuentra la comunidad internacional han cambiado, las operaciones de mantenimiento de la paz han tenido que ser más flexibles y adoptar una serie de medidas de reforma. Esa labor comenzó en serio con la aplicación de las recomendaciones aprobadas que se expusieron en el informe del Grupo sobre las Operaciones de Paz de las Naciones Unidas (A/55/305-S/2000/809) y prosiguió con el programa Operaciones de Paz 2010 y las resoluciones en las que la Asamblea General hacía suyas las recomendaciones del Comité Especial de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y de la Quinta Comisión.

2. El período de expansión sin precedentes de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas obligó a consolidar los logros alcanzados con las sucesivas medidas de reforma a fin de hacer frente a los desafíos para la paz y la seguridad internacionales en el siglo XXI. Por esa razón, se propusieron reformas en la estructura de la Secretaría a fin de seguir reforzando su capacidad para emprender, dirigir y sostener operaciones de mantenimiento de la paz<sup>1</sup>. Las propuestas tenían por objeto fortalecer la capacidad de liderazgo, gestión y dotación de personal e introducir cambios estructurales para responder con flexibilidad a los nuevos desafíos, mantener los logros alcanzados y seguir profesionalizando el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y perfilando sus objetivos. También se reconocía la necesidad de contar con instancias específicas y responsables para prestar apoyo administrativo y logístico efectivo. En 2007, la Asamblea General aprobó, en sus resoluciones 61/256 y 61/279, la mayoría de las recomendaciones, lo que se tradujo en la reestructuración del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y la creación del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

3. La Asamblea General reconoció también la necesidad no solo de crear un entorno estable y seguro propicio a los procesos de paz, sino también de introducir nuevos mecanismos para adoptar sin demora medidas de consolidación de la paz que restablezcan el estado de derecho y faciliten las actividades tempranas de recuperación y desarrollo orientadas a hacer frente a las causas profundas del conflicto y, con ello, comenzar a sentar las bases de una paz sostenible.

4. El compromiso de la Asamblea General con el proceso continuo de reformas estructurales, directivas y administrativas ha fortalecido las operaciones de mantenimiento de la paz capacitándolas para responder mejor a los problemas que iban surgiendo. En 2008, tras consolidar en la nueva Oficina de Fomento del Estado de Derecho y de las Instituciones de Seguridad la capacidad en materia de estado de derecho, fuerzas de policía, instituciones de seguridad y actividades relativas a las minas, la Asamblea aprobó la resolución 62/250, por la que acordó fortalecer la Oficina de Asuntos Militares (véase A/62/752) para reflejar mejor las exigencias de apoyo a los componentes militares en las diversas operaciones de las Naciones

---

<sup>1</sup> Véanse A/61/749; A/61/858 y Corr.1 y Add.1 y Add.1/Corr.1 y Add.2; A/62/741; y A/63/702 y Corr.1.

Unidas. En 2009 la Asamblea aprobó la resolución 63/287, en virtud de la cual reforzaba la capacidad en materia de estado de derecho y fuerzas de policía, en particular ampliando la capacidad permanente de policía y creando un pequeño grupo de especialistas en justicia y asuntos penitenciarios de despliegue rápido (véase A/63/767). Se fortaleció asimismo a la División de Policía para sostener la participación cada vez más destacada de la policía de las Naciones Unidas en la prestación de apoyo inmediato de seguridad y el mantenimiento de la seguridad pública con carácter provisional, a la vez que se prestó asistencia en la construcción institucional a más largo plazo.

5. En su resolución 64/269, la Asamblea General aprobó la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno a fin de mejorar la eficiencia y la eficacia de la prestación de apoyo administrativo y logístico a las misiones sobre el terreno en una variedad de contextos y condiciones operacionales y de hacer frente a las dificultades en ese ámbito. Las reformas han creado una estructura institucional y un marco de rendición de cuentas para seguir profesionalizando las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.

6. De conformidad con las resoluciones 61/279 y 62/250 de la Asamblea General, se han presentado dos informes, sobre las medidas de reestructuración adoptadas en 2007 y sobre el estado de aplicación de las resoluciones en cuanto al fortalecimiento de la capacidad de las Naciones Unidas para gestionar y sostener operaciones de mantenimiento de la paz; se trata de un informe preliminar (A/62/741) y de un informe amplio (A/63/702 y Corr.1).

7. En su resolución 63/287, la Asamblea General hizo suyas las recomendaciones que figuraban en el informe conexo de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/63/841) sobre el informe amplio relativo al fortalecimiento de la capacidad de las Naciones Unidas para gestionar y sostener operaciones de mantenimiento de la paz. En el párrafo 26 de su informe, la Comisión Consultiva recomendó que, en la continuación de su sexagésimo quinto período de sesiones, el Secretario General presentara un informe a la Asamblea en que se demostraran los beneficios estratégicos y operacionales logrados mediante los procesos institucionales, de reestructuración y de reforma.

8. El presente informe, por el que se atiende esa solicitud, se basa en el informe preliminar (A/62/741) y en los informes completos (A/63/702 y Corr.1) y tiene por objeto demostrar en qué medida la reestructuración continua y el ulterior fortalecimiento de la capacidad han surtido el efecto deseado y cumplido objetivos concretos. En él se identifican dificultades, lagunas y ajustes estructurales de menor importancia con miras a consolidar los logros alcanzados hasta la fecha. En particular, en el informe se recogen las observaciones de los Estados Miembros y las misiones sobre el terreno, en particular de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, acerca de los resultados y efectos de la reestructuración en la capacidad de la Secretaría para planificar, emprender, dirigir y sostener operaciones de mantenimiento de la paz y otras operaciones sobre el terreno. Las observaciones recibidas de las misiones sobre el terreno reflejan los resultados de una encuesta realizada en 2010 por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno que ha seguido el mismo formato que la encuesta sobre la reestructuración, realizada en 2008 por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna con el fin de evaluar los logros alcanzados y los problemas restantes desde la perspectiva de las instancias sobre el terreno. Los resultados de la

encuesta, que se basó en las respuestas recibidas de 16 de las 17 misiones encuestadas y de la Oficina del Grupo Mixto de Apoyo a la Mediación (la tasa de respuesta fue del 94%), ofrecen un panorama muy representativo de esa perspectiva. Los resultados sobre cuestiones concretas aparecen reflejados en todo el informe.

9. En el informe se estudia la singular manera en que los ajustes estructurales y el fortalecimiento de la capacidad se han combinado en los dos modelos institucionales aplicados en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno: el modelo de cuartel general estratégico, que facilita orientación y apoyo estratégicos y operacionales integrados y el modelo de provisión de servicios a las operaciones sobre el terreno, que ofrece conocimientos especializados en ámbitos clave de las actividades encomendadas. Se reconocen tanto las dificultades como las oportunidades que presentan ambos modelos institucionales: la dificultad de lograr un equilibrio eficaz en su aplicación, en particular a efectos de la integración de esfuerzos y la unidad de mando, y las oportunidades de elaboración de modelos flexibles y económicos a fin de promover las ventajas comparativas que ofrecen las Naciones Unidas y sus asociados para hacer frente a los desafíos planteados por el establecimiento, el mantenimiento y la consolidación de la paz.

## **II. Evolución de las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas**

10. Las amenazas a la paz y la seguridad internacionales exigen respuestas consecuentes y eficaces por parte de una comunidad internacional unida y un sistema de las Naciones Unidas coherente. Si bien las operaciones de mantenimiento de la paz no son el único instrumento para hacer frente a esas amenazas, su personal uniformado y sus especialistas civiles sirven para proporcionar seguridad y el apoyo político y el apoyo inmediato a la consolidación de la paz a fin de crear las condiciones necesarias para la consolidación de la paz en los países y su avance hacia la recuperación a más largo plazo.

11. A lo largo de un período de constante evolución desde 1948, el mantenimiento de la paz ha sido un elemento básico y un instrumento flexible de la respuesta de la comunidad internacional a las amenazas a la paz y la seguridad. Desde la reestructuración de 2007, las Naciones Unidas han emprendido nuevas modalidades de mantenimiento de la paz y asociación, incluida la Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur (UNAMID), misión que presenta dificultades logísticas, múltiples facetas desde el punto de vista político y un dinamismo operacional. En 2008, las Naciones Unidas lanzaron también la Misión de las Naciones Unidas en la República Centroafricana y el Chad (MINURCAT), otra misión delicada con múltiples agentes que exigía una colaboración estrecha con otros asociados internacionales, en particular la Unión Europea. Esas dos operaciones cuyo despliegue coincidió con la reestructuración, generaron un incremento autorizado del personal de las Naciones Unidas sobre el terreno de más del 30%. En 2009, las operaciones de las Naciones Unidas dirigidas por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz alcanzaron su cota máxima: 17 operaciones de mantenimiento de la paz y una misión política especial desplegadas en todo el mundo. En marzo de 2010, el despliegue efectivo alcanzó niveles máximos: más de 125.520 efectivos y un presupuesto de unos 8.000 millones de dólares.

12. Con el cierre de la Misión de Observación de las Naciones Unidas en Georgia (UNOMIG) en 2009, la transición en Burundi a la Oficina de las Naciones Unidas en Burundi (BNUB), el cierre de la MINURCAT a finales de 2010 y la reconfiguración de la Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo (UNMIK) en 2009 y de la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO) en 2010, en la actualidad hay 13 operaciones de mantenimiento de la paz y una misión política especial, dotadas de unos 124.000 funcionarios sobre el terreno y un presupuesto de apoyo anual de 7.300 millones de dólares. Se están adoptando medidas en previsión de la futura transición de la Misión de las Naciones Unidas en Liberia (UNMIL), la Misión Integrada de las Naciones Unidas en Timor-Leste (UNMIT) y la Misión de las Naciones Unidas en el Sudán (UNMIS) con posterioridad a los referendos. Prestando servicios a todas las misiones sobre el terreno, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno realiza la gama completa de actividades de apoyo logístico y administrativo que precisan otras 15 misiones sobre el terreno y otras misiones dirigidas por el Departamento de Asuntos Políticos a las que corresponde un presupuesto de 563 millones de dólares. Si bien se han reforzado los mecanismos de planificación conjunta, la coherencia del sistema de las Naciones Unidas sigue encontrando dificultades derivadas de la diversidad de las corrientes y los ciclos de financiación, los distintos mecanismos y ciclos de planificación, las estructuras jerárquicas y las normas y los reglamentos institucionales.

13. Varias operaciones de mantenimiento de la paz siguen tropezando con obstáculos de envergadura. La UNAMID y la MONUSCO han tenido dificultades en la ejecución de sus mandatos, sobre todo respecto de la protección de civiles y la respuesta a las amenazas de elementos desestabilizadores. Estas dificultades se han visto agravadas por el consentimiento limitado de los Gobiernos anfitriones, las divergencias entre la comunidad internacional en cuanto a la estrategia a seguir y una capacidad insuficiente. En Haití, el terremoto ocurrido en enero de 2010 puso de manifiesto la urgente necesidad de planes para situaciones imprevistas, una capacidad de reserva de despliegue rápido, disposiciones de apoyo flexibles y eficientes y mecanismos eficaces para la cooperación e interoperabilidad con los asociados dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas. En Côte d'Ivoire, la controversia en torno a la primera ronda de elecciones presidenciales, celebrada en noviembre de 2010, puso nuevamente de relieve la fragilidad de la estabilidad política del país. La impugnación de los resultados de la segunda ronda de elecciones presidenciales y la grave crisis política que estalló a continuación subrayaron el peligro que corre la ampliación de la estabilidad.

14. En julio de 2009 los departamentos presentaron un documento oficioso titulado "Un nuevo programa de colaboración: definición de un nuevo horizonte para la labor de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas" a título de contribución al diálogo celebrado entre interesados en el mantenimiento de la paz en torno a la futura orientación de esa labor y la colaboración necesaria para hacer frente a las dificultades que van surgiendo. La iniciativa "nuevo horizonte" presta especial atención a lo siguiente:

a) Garantizar la claridad de la estrategia y la orientación políticas, así como la coherencia en la planificación y la gestión de las misiones mediante un diálogo constante entre el Consejo de Seguridad, los países que aportan contingentes y fuerzas de policía y la Secretaría, así como entre las instancias sobre el terreno y la

Sede, en relación con la planificación, el establecimiento y la continuidad de las operaciones de mantenimiento de la paz;

b) Sentar las bases fundamentales de la paz sostenible aclarando y delimitando las cuestiones, funciones y responsabilidades complementarias en los ámbitos de la mediación y el establecimiento, el mantenimiento y la consolidación de la paz a fin de subsanar las deficiencias y evitar la repetición de tareas;

c) Aclarar las funciones esenciales y actuar en consecuencia, por ejemplo en el ámbito de la protección de civiles y la adopción de un enfoque sólido de mantenimiento de la paz;

d) Adoptar un enfoque basado en la capacidad que renuncie a los despliegues copiosos de tropas de infantería optando por fuerzas más ligeras, móviles y especializadas consonantes con las necesidades actuales y futuras de la labor de mantenimiento de la paz teniendo en cuenta la situación real del suministro, las limitaciones del entorno financiero y las consecuencias económicas que tienen en los países de acogida los despliegues de operaciones de mantenimiento de la paz;

e) Fortalecer la planificación, la gestión responsable y la supervisión de las operaciones sobre el terreno;

f) Elaborar y aplicar una estrategia global quinquenal de apoyo a las actividades sobre el terreno que preste todo el apoyo necesario a este tipo de operaciones de forma más coherente, ajustada a las necesidades, simplificada, económica y responsable.

En el presente informe figura una relación de los progresos realizados a lo largo del último año en la aplicación de la iniciativa vinculada con el “nuevo horizonte”.

15. En el contexto de la iniciativa, hito crucial para el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, se reconoció el valor del apoyo como catalizador estratégico de la ejecución de los mandatos con la aprobación por la Asamblea General, en su resolución 64/269, de los elementos fundamentales de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Como se indica en el informe del Secretario General (véase A/65/643), la estrategia consta, entre otras cosas, de sistemas y procedimientos simplificados de gestión presupuestaria y financiera; mejoras en la gestión de los recursos humanos mediante la adopción de un planteamiento estratégico perfeccionado para planificar y gestionar las necesidades de personal civil de las misiones sobre el terreno; y conjuntos de servicios en forma de módulos que permitan un mayor grado de normalización y rapidez en el despliegue de la capacidad de logística y la tecnología de la información y las comunicaciones. Con ello se persigue el objetivo de aumentar la eficacia y la eficiencia del apoyo a las misiones sobre el terreno mejorando a la vez la seguridad del personal de las Naciones Unidas.

### **III. Resultados y efectos de la reestructuración**

16. En los informes relativos al fortalecimiento de la capacidad de las Naciones Unidas para gestionar y sostener operaciones de mantenimiento de la paz<sup>1</sup> se proponía lo siguiente:

a) Creación del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para consolidar la responsabilidad, la autoridad y la rendición de cuentas de los

recursos de la Secretaría con el fin de prestar a las operaciones sobre el terreno un apoyo más simplificado y coherente y con mayor capacidad de reacción;

b) Ampliación de la capacidad de liderazgo y gestión para fortalecer la dirección y la supervisión de la labor de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y, con carácter más general, de las actividades de apoyo sobre el terreno; importante fortalecimiento de la plantilla para hacer frente con mayor eficacia al número y la complejidad de las operaciones;

c) Creación de nuevas capacidades para prestar apoyo a las actividades especializadas previstas en los mandatos de las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales respaldadas por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz;

d) Integración de las estructuras para garantizar mayor coherencia en la orientación y el apoyo a las operaciones sobre el terreno en esferas de actividad relacionadas entre sí o de carácter intersectorial;

e) 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 y prestar apoyo a las operaciones sobre el terreno por lo que respecta a las políticas, la capacitación, la evaluación y las asociaciones en esferas de actividad relacionadas entre sí o de carácter intersectorial.

17. En el informe preliminar (A/62/741) se documentaban las labores iniciales de establecimiento de las nuevas estructuras y contratación de los titulares de los nuevos puestos aprobados y se ponía de relieve el aumento de la colaboración con los Estados Miembros, así como la mayor conciencia sobre la función decisiva del apoyo administrativo y logístico para ejecutar los mandatos. En el informe también se señalaban los enfoques más integrales y coherentes aplicados en esferas relacionadas entre sí de las actividades previstas en los mandatos, en particular en el ámbito del estado de derecho y las instituciones de seguridad y de la importancia capital de las asociaciones y otras modalidades de colaboración. Además, se indicaban los principales obstáculos a la prestación del apoyo estratégico y operacional necesario para establecer y mantener operaciones sobre el terreno, así como las labores orientadas a simplificar los procesos institucionales y mejorar la calidad del apoyo eficaz y eficiente prestado a las operaciones sobre el terreno. En su resolución 62/250 (párr. 24), la Asamblea General solicitó un informe amplio sobre la reestructuración que indicase las medidas adoptadas para afrontar los problemas de gestión que planteaba la reestructuración, las mejoras en la eficiencia y la eficacia derivadas de la nueva estructura en el ámbito de las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales y la coordinación con el Departamento de Asuntos Políticos.

18. En el informe amplio sobre la reestructuración (A/63/702 y Corr.1) se describían los ulteriores progresos, los primeros logros y las dificultades que persistían. En particular, se subrayaba el lugar que ocupaba el apoyo a las misiones como catalizador estratégico de la ejecución de los mandatos políticos y de mantenimiento y consolidación de la paz. Ese concepto sirve de base, por ejemplo, a la resolución 1863 (2009) del Consejo de Seguridad, en la que este pidió al Secretario General que proporcionara a la Misión de la Unión Africana en Somalia un conjunto de medidas de apoyo logístico de las Naciones Unidas, incluidos equipo

y servicios. La resolución estableció un singular mecanismo para hacer frente a una situación de seguridad compleja. Gracias a la capacidad del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno de prestar un conjunto de medidas de apoyo integrales y coherentes se creó la Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo a la Misión de la Unión Africana en Somalia (UNSOA), operación de las Naciones Unidas bajo las órdenes directas del Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Esa operación ha dejado clara la capacidad de la Organización de prestar todo tipo de apoyo logístico en las condiciones operacionales más rigurosas. A la vez, prosigue la planificación inspirada en la intención del Consejo de Seguridad, expresada en sus resoluciones 1863 (2009) y 1910 (2010), de establecer una operación de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.

19. En el informe amplio se describían asimismo los efectos y actividades iniciales de las estructuras recién establecidas y del fortalecimiento de las capacidades de dirección, gestión y personal. Se subrayaban los beneficios de utilizar recursos comunes para conseguir economías de escala, la unidad de mando y la integración de las actividades. Por último, se consignaban las dificultades surgidas en la percepción de los beneficios que se esperaba obtener de algunos mecanismos nuevos establecidos, en particular de los equipos operacionales integrados.

## **A. Liderazgo, supervisión y rendición de cuentas**

### **Funciones y responsabilidades**

20. En su resolución 61/279, la Asamblea General solicitó que se definieran explícitamente la función y los deberes del Vicesecretario General en relación con las reformas estructurales, en particular en relación con el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Departamento de Asuntos Políticos y el Departamento de Gestión. La Asamblea reiteró esa solicitud en su resolución 62/250. Como se establecía en el informe preliminar (A/62/741), y de conformidad con la resolución 52/12 B de la Asamblea General, el Vicesecretario General ayuda al Secretario General a supervisar las operaciones cotidianas de la Secretaría. Asimismo, se centra en las políticas de gestión estratégica y gestión intersectorial, como por ejemplo en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos, las adquisiciones y los marcos de rendición de cuentas, y garantiza la coordinación de varios asuntos de gestión fundamentales, en particular por conducto del Comité de Gestión y la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas, cuya presidencia ocupa. En ese contexto, el Vicesecretario General sigue facilitando orientación sobre cuestiones de gestión relativas al mantenimiento de la paz.

21. En octubre de 2009 y febrero y marzo de 2010 se publicaron boletines del Secretario General en los que se promulgó la organización y las funciones del Departamento de Asuntos Políticos (ST/SGB/2009/13 y Corr.1), el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (ST/SGB/2010/1) y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (SG/SGB/2010/2). En los boletines se aclaran las funciones y responsabilidades de cada departamento, en particular su función principal en materia de apoyo a la mediación, a las elecciones, a la policía, a la justicia, al sistema penitenciario y a las actividades relativas a las minas, así como las disposiciones de apoyo administrativo correspondientes a los servicios prestados por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

22. El Departamento de Asuntos Políticos y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz se siguen rigiendo por los principios expuestos en esos boletines. Conforme a lo dispuesto en ellos, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz dirige y administra todas las operaciones que se llevan a cabo bajo su responsabilidad e imparte a las mismas orientación política y normativa y dirección estratégica; dichas operaciones, que comprenden todas las operaciones de mantenimiento de la paz tradicionales y multidimensionales con componentes militares o policiales, así como las misiones políticas especiales que seleccione el Secretario General, pueden incluir aspectos de establecimiento y consolidación de la paz. El Departamento de Asuntos Políticos dirige y administra todas las misiones políticas especiales que tengan como elemento central de su mandato el establecimiento de la paz, la mediación o la consolidación de la paz e imparte a las mismas orientación política y normativa y dirección estratégica.

23. Esa división del trabajo deja suficientemente claras las funciones y responsabilidades al tiempo que ofrece la flexibilidad necesaria para atender mejor las necesidades operacionales. Los procedimientos y procesos se han fortalecido lo suficiente para establecer puntos de referencia en cuanto a las condiciones, establecer un calendario adecuado para el traspaso de las responsabilidades de un departamento rector a otro y facilitar la transición, como se desprende de la ausencia de contratiempos con que se traspasaron en Burundi las responsabilidades rectoras del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz al Departamento de Asuntos Políticos a partir de enero de 2010.

24. Las entidades del sistema de las Naciones Unidas deben colaborar en la ejecución de los mandatos complejos. En ese sentido, el Departamento de Asuntos Políticos y las misiones que dirige, así como otros departamentos de la Secretaría y entidades de las Naciones Unidas, cada vez recurren más a los especialistas y a las competencias características del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, especialmente en lo relativo al apoyo sobre el terreno, con inclusión de las cuestiones de personal, las finanzas, la logística y la tecnología de la información y las comunicaciones, así como en lo que hace al estado de derecho y las instituciones de seguridad y los asuntos militares.

25. Consciente de que en su resolución 61/279 y resoluciones posteriores relativas a la cuenta de apoyo la Asamblea General reafirmó que esos recursos deben destinarse exclusivamente al apoyo de las operaciones de mantenimiento de la paz, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz presta este apoyo dentro de los límites de los recursos existentes. No obstante, la Secretaría ha de aprovechar las ventajas comparativas de los centros de excelencia de todo el sistema de las Naciones Unidas en interés de la Organización, tanto por lo que se refiere a la coherencia institucional como a la relación costo-eficacia. Por esos motivos, el mayor número de especialistas con que cuenta el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz deberá estar disponible para prestar apoyo a todas las actividades que el Consejo de Seguridad ha encargado en sus ámbitos de competencia, como ocurre ya con los especialistas en mediación y apoyo electoral emplazados en el Departamento de Asuntos Políticos, los expertos en actividades relativas a las minas ubicados en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y los encargados de prestar apoyo sobre el terreno correspondientes al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

26. En el informe sobre la aplicación de la resolución 63/261 de la Asamblea General, relativa al fortalecimiento del Departamento de Asuntos Políticos (A/65/161 y Corr.1), se formularon varias observaciones sobre la colaboración y el apoyo institucional mutuo entre el Departamento de Asuntos Políticos, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Evaluaré las opciones que tienen por objeto permitir a las misiones sobre el terreno dirigidas por el Departamento de Asuntos Políticos acceder con mayor facilidad al apoyo y otros servicios de especialistas, incluidas las mejoras en materia de despliegue rápido, logística, adquisiciones y financiación, y permitir a la Sede prestar apoyo eficaz a las misiones políticas especiales. Aunque está previsto que la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno resuelva algunos de los problemas sobre el terreno, hace falta un análisis más amplio del conjunto de competencias necesarias para apoyar y gestionar de forma adecuada las misiones políticas en función de su tamaño y su mandato. Para que la Secretaría actúe con coherencia al ejecutar los mandatos relativos a la paz y la seguridad también deben abordarse los problemas derivados de la diversidad de corrientes y ciclos de financiación, así como los distintos mecanismos y ciclos de planificación, las estructuras jerárquicas y las normas y reglamentos institucionales.

27. Cuando el Consejo de Seguridad aprueba un mandato con elementos de consolidación de la paz para una operación de mantenimiento de la paz o una misión política especial, esta asume funciones rectoras en relación con las actividades de consolidación de la paz encomendadas en el país. Como mecanismo del sistema de las Naciones Unidas encargado de la coordinación en los países, el equipo de tareas integrado o el equipo de tareas integrado para la misión, según proceda, estará presidido por el departamento rector. En vista del papel que desempeña la Comisión de Consolidación de la Paz, incluidas sus funciones de asesoramiento en relación con el Consejo de Seguridad, los departamentos rectores asociados con la Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz prestarán apoyo a la Comisión de Consolidación de la Paz en relación con los países que figuren en su programa, en particular mediante la presentación periódica de análisis de los conflictos y exposiciones informativas.

28. En el boletín del Secretario General ST/SGB/2010/2 se promulgan las funciones y responsabilidades del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. En cumplimiento de su misión de permitir la ejecución eficaz y eficiente de los mandatos de las Naciones Unidas sobre el terreno prestando de forma puntual y responsable servicios de apoyo integrados y de calidad en las esferas de los recursos humanos, la logística, la tecnología de la información y las comunicaciones y la gestión financiera, el Departamento respeta el marco y los procedimientos generales de políticas y supervisión establecidos por el Departamento de Gestión en los ámbitos de las finanzas, el presupuesto y los recursos humanos y físicos.

29. Uno de los objetivos fundamentales de la reestructuración de 2007 fue la creación de un departamento encargado de reforzar la eficiencia y la coherencia del apoyo prestado a las actividades sobre el terreno y velar por la supervisión efectiva de las misiones sobre el terreno. El Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, que es el responsable de prestar ese tipo de apoyo ante las misiones sobre el terreno, supervisa los presupuestos anuales de las actividades de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, cuyo valor total supera los 8.000 millones de dólares. El Departamento se ve obligado a encargarse

de ello en un marco de gestión pensado fundamentalmente para sedes estructuradas y no para los procesos y necesidades imperantes sobre el terreno. El mayor grado de delegación de atribuciones del Departamento de Gestión al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en los ámbitos de los recursos humanos y las adquisiciones ha surtido en gran medida el efecto deseado, como se desprende de los comentarios recibidos de las misiones sobre el terreno, según los cuales el 69% de estas estaban satisfechas con la calidad general, la eficiencia y la capacidad de reacción del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. No obstante, en el estudio se señalaban también aspectos que podrían aclararse en relación con las funciones y responsabilidades del Departamento y el fortalecimiento de la orientación sobre el terreno. Sería positivo aclarar el marco de las facultades de adopción de decisiones correspondientes al Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la estructura jerárquica que va de las instancias sobre el terreno al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno a fin de que el mecanismo de apoyo a las operaciones sobre el terreno estuviera plenamente facultado y tuviese que rendir cuentas en todas las circunstancias.

## **B. Unidad de mando e integración de las actividades de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas**

30. Al hacer hincapié en la unidad de mando y la integración de las actividades, las propuestas de reestructuración de 2007 confirmaron que los representantes especiales y jefes de misión han de obedecer mis órdenes por conducto del Secretario General Adjunto de Operaciones de Mantenimiento de la Paz en el caso de todas las misiones dirigidas por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz. Los jefes de misión han comunicado que la jerarquía de rendición de cuentas está clara. En colaboración con las estructuras en la Sede del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, y a efectos de facultar a los representantes especiales y jefes de misión, se determinó que el director o jefe de apoyo a la misión estaría en cada caso directamente subordinado al representante especial o jefe de misión. Ha sido positiva la respuesta de las misiones sobre el terreno a ese cambio; el 81% considera que la nueva estructura jerárquica deja más claros los mecanismos de rendición de cuentas y la autoridad en las misiones.

31. Por primer vez en 2010 concerté pactos para personal directivo superior con cada uno de los representantes especiales o jefes de misión para fortalecer la supervisión y la rendición de cuentas. Los pactos, en los que se indican objetivos estratégicos, especiales (en materia de planificación, integración y políticas) y de gestión, así como medidas de la ejecución, generan capacidad de evaluar el desempeño del personal directivo en función de normas aplicables a toda la Organización. Por otra parte, los pactos se han adaptado para mejorar la coherencia entre el personal directivo de las misiones y el de la Sede en lo que respecta a la ejecución de los mandatos.

32. En el marco de la reestructuración del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y la creación del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se proponía que el Secretario General Adjunto de Apoyo a las

Actividades sobre el Terreno estuviera a las órdenes del Secretario General Adjunto de Operaciones de Mantenimiento de la Paz en todo lo relacionado con el mantenimiento de la paz a fin de garantizar la unidad de mando y la integración de las actividades, lo cual es fundamental para prestar apoyo a las distintas operaciones pluridimensionales dirigidas por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz. En la resolución 61/279, la Asamblea General señaló el carácter singular de ese mecanismo y decidió que no sentaría precedente. En ese sentido, la utilización por parte de ambos departamentos de recursos y estructuras comunes ha contribuido a garantizar la constante integración de las actividades y la eficacia del mando y el control. Un 69% de las misiones comunican que la unidad de mando no ha sufrido menoscabo desde la reestructuración; el 75% considera que la unidad de mando corre poco o ningún peligro.

33. En vista de que el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno también se encarga de prestar apoyo a las misiones sobre el terreno dirigidas por el Departamento de Asuntos Políticos, los secretarios generales adjuntos de ambos departamentos han concertado un acuerdo de prestación de servicios para demarcar las responsabilidades de cumplimiento de los requisitos de apoyo administrativo y material correspondientes a las misiones políticas especiales dirigidas por el Departamento de Asuntos Políticos. A ese respecto, cabe señalar que cerca del 93% del presupuesto del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se financia con cargo a la cuenta de apoyo, por lo que necesita economías de escala para cumplir sus obligaciones de apoyo a las misiones dirigidas por el Departamento de Asuntos Políticos.

34. En 2008, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Asuntos Políticos promulgaron una política sobre autoridad, mando y control para aclarar los dispositivos conexos aplicables a los componentes uniformados de las operaciones de mantenimiento de la paz a fin de hacer más eficaz la integración de las actividades de las misiones en las operaciones pluridimensionales de mantenimiento de la paz. Los especialistas en evaluación de los departamentos están llevando a cabo una evaluación interna de las facultades de adopción de decisiones y las responsabilidades ejecutivas en el ámbito del mantenimiento de la paz en la Sede, entre la Sede y las instancias sobre el terreno y dentro de cada operación de mantenimiento de la paz. El estudio tiene por objeto determinar los aspectos poco claros o las deficiencias de la estructura general de mando y control, así como la manera de fortalecer el sistema y la contribución estratégica de los departamentos a las operaciones de mantenimiento de la paz. Los resultados de la evaluación servirán de base al examen de la política en materia de autoridad, mando y control, que se pondrá en marcha en marzo de 2011.

35. En respuesta a las observaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/64/753, párr. 8), el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno aclararon las funciones y responsabilidades y las estructuras jerárquicas de las dependencias presupuestadas con cargo a la cuenta de apoyo pero ubicadas en la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi<sup>2</sup>, la Oficina de Enlace de las Naciones Unidas en Bruselas o la Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana en Addis Abeba:

---

<sup>2</sup> La Base Logística administra las dependencias arrendatarias ubicadas en Brindisi.

<i>Puesto</i>	<i>Estructura jerárquica</i>
Jefe de la Capacidad Permanente de Policía	Asesor Policial de la Oficina de Fomento del Estado de Derecho y de las Instituciones de Seguridad
Jefe del Servicio Permanente sobre Justicia e Instituciones Penitenciarias	Jefe de la Sección de Asesoramiento en Derecho Penal y Asuntos Judiciales de la Oficina de Fomento del Estado de Derecho y de las Instituciones de Seguridad
Jefe del Servicio de Capacitación Integrada de Brindisi	Jefe del Servicio de Capacitación Integrada de la División de Políticas, Evaluación y Capacitación
Secretario de la Junta Central de Examen de las Actividades sobre el Terreno	Director de la División de Personal sobre el Terreno
Oficial de Recursos Humanos al frente de la Dependencia de Comprobación de Referencias	Jefe de la Sección de Contratación y Desarrollo Profesional de la División de Personal sobre el Terreno
Oficial Superior de Enlace encargado de las asociaciones, Bruselas	Director de la División de Políticas, Evaluación y Capacitación
Oficial Superior de Planificación del equipo de apoyo a la paz de la Unión Africana, Addis Abeba	Jefe de la Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana <sup>a</sup>

<sup>a</sup> El Oficial Superior de Planificación está subordinado al Jefe de la Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana en lo respecta a las cuestiones operacionales cotidianas. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz facilita al Jefe de la Oficina orientación estratégica sobre el apoyo al fomento de la capacidad de mantenimiento de la paz de la Unión Africana, incluida la aplicación de lo dispuesto en el informe Prodi (S/2008/813-A/63/666).

36. En el contexto de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, todas las propuestas de reasignación de las funciones a un centro global de prestación de servicios ubicado en Brindisi y al centro regional de prestación de servicios de Entebbe parten del principio de que los especialistas trasladados estarán a las órdenes del personal directivo de la Base Logística o el centro regional de prestación de servicios, según corresponda. Todas las funciones relativas a la orientación estratégica y la supervisión de las distintas esferas de operación y la interacción con los Estados Miembros seguirán siendo competencia de la Sede.

37. Los órganos decisorios interdepartamentales conjuntos siguen funcionando sin contratiempos y con eficacia en los planos estratégico, normativo y operacional para prestar apoyo a la unidad de mando y la integración de las actividades. Asimismo, los dos departamentos siguen rigiéndose por un marco doctrinal, normativo y de procedimiento común que recibe apoyo de especialistas conjuntos en evaluación, gestión de los conocimientos y capacitación. Los mecanismos han generado una perspectiva, una orientación y unos principios rectores unificados y han permitido que ambos departamentos y las operaciones sobre el terreno apliquen enfoques y normas comunes.

## **C. Mayor orientación y apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz**

### **1. Operaciones: planificación estratégica, orientación y supervisión**

38. Mejorar la planificación estratégica, la orientación y la supervisión de las operaciones de mantenimiento de la paz fue uno de los principales objetivos de la reestructuración de 2007. Los Estados Miembros han acogido favorablemente los procesos de planificación más integrados y consultivos del Consejo de Seguridad, los países que aportan contingentes y fuerzas de policía y la Secretaría que figuran en el texto oficioso (véase párr. 14). Las consultas se han llevado a cabo con medidas tales como reuniones informativas sistemáticas antes y después de las misiones de evaluación técnica, dando así tiempo para mantener debates y deliberaciones, así como reuniones informativas, con los países que aportan contingentes y fuerzas de policía sobre los informes del Secretario General una semana antes de las deliberaciones del Consejo. Al igual que con las evaluaciones efectuadas en el Chad, Côte d'Ivoire, la República Democrática del Congo y Timor-Leste, las consultas permitieron mantener mejor informados a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía sobre la evolución de los procesos de paz en esos países y promovieron una visión compartida entre la Secretaría y los Estados Miembros sobre la futura orientación de las operaciones. En varios países, entre otros Haití, Liberia y Timor-Leste, se elaboraron parámetros específicos de cada país para que el Consejo de Seguridad pudiera seguir mejor los avances en la consolidación de la paz y colaborar más eficazmente con los gobiernos anfitriones y demás interesados en el mandato y la función de la misión. Además, un estudio sobre los procedimientos de presentación de informes para determinar las necesidades prioritarias de información del Consejo de Seguridad confirmó en buena medida la utilidad de los informes del Secretario General, en lo que respecta al formato, el contenido y la frecuencia, para servir de base a las deliberaciones sobre las operaciones de mantenimiento de la paz. Se llevaron a la práctica las principales recomendaciones del estudio, en particular el fortalecimiento de los plazos de presentación de los informes y de las consultas a nivel de expertos antes de su conclusión.

39. Se han realizado notables progresos para asegurar un enfoque integrado de las Naciones Unidas en los países en donde están desplegadas misiones de mantenimiento de la paz junto con la presencia de organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas. En 2009 se pusieron en marcha nuevas actividades de orientación y capacitación a nivel de todo el sistema, que fueron reconocidas en 2010, en el marco de los Premios ONU 21, como notables iniciativas para mejorar la ejecución y eficacia de los programas y servicios de las Naciones Unidas en todo el mundo. Con la aplicación de una nueva metodología, desarrollada a través del proceso de planificación integrada de las misiones a tal efecto, los Departamentos también se han comprometido a poner en marcha los marcos estratégicos integrados en las 10 misiones integradas lideradas por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz para mediados de 2011. Hasta la fecha, se han ultimado cinco marcos y el resto se están llevando a cabo. El objetivo de estos marcos es asegurar que el sistema de las Naciones Unidas a nivel de los países tenga una visión compartida de los objetivos estratégicos y claridad en los resultados, funciones y responsabilidades, así como un acuerdo sobre los mecanismos de seguimiento para aprovechar mejor la capacidad y repercusión del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto en la contribución a la consolidación de la paz en el país.

40. Con una capacidad especializada en gestión del riesgo ya operativa y la redacción preliminar de las políticas y directrices en la materia, la determinación, el análisis, la priorización y, en su caso, la mitigación del riesgo con carácter proactivo en las misiones que están poniendo a prueba las políticas y directrices (la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH) y la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (FPNUL)), está aumentando la capacidad de la Organización para gestionar las esferas de riesgo y adoptar medidas para controlarlo dentro de unos límites aceptables. Se hace hincapié en la seguridad y la protección operacional, así como en el riesgo financiero y de reputación.

## **2. Orientación y apoyo de carácter político, operativo y técnico**

41. Como se indica en el Boletín del Secretario General ST/SGB/2010/1, el Subsecretario General de Operaciones de Mantenimiento de la Paz sirve de suplente del Secretario General Adjunto de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y se encarga, entre otras cosas, de garantizar la elaboración y la eficaz aplicación de estrategias integradas generales para las operaciones lideradas por el Departamento, así como la orientación política y el apoyo operativo integrado de dichas operaciones. Los equipos operacionales integrados de la Oficina de Operaciones constituyen el principal mecanismo para prestar un apoyo operacional integrado a las misiones sobre el terreno, así como al personal directivo del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

42. Pese a las dificultades iniciales, los equipos y el propio concepto se han convertido en un mecanismo esencial para prestar un apoyo integrado a las misiones sobre el terreno que respaldan y como interfaz de principios con los órganos intergubernamentales, los países que aportan contingentes y fuerzas de policía y los Estados Miembros sobre planes y cuestiones intersectoriales específicos de las misiones. Tres años después del establecimiento del primer equipo operacional integrado, y gracias a las autoevaluaciones que han contribuido a introducir mejoras en su gestión y operaciones, la información más reciente recibida de altos mandos de las misiones sobre el terreno ha sido generalmente positiva. A nivel de trabajo, sin embargo, la información recibida no ha sido tan buena; el 37% de las operaciones sobre el terreno dieron cuenta de un grado elevado o aceptable de satisfacción con la efectividad, oportunidad y reacción de los equipos operacionales integrados, mientras que el mismo porcentaje de misiones manifestaron que estaban en cierto modo insatisfechas. En los últimos meses, se ha hecho evidente que sigue habiendo diversos obstáculos al funcionamiento óptimo de los equipos operacionales integrados, como se refleja en la auditoría de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de 2010, en particular en la gestión flexible de los recursos asignados a los equipos, sobre la base de las necesidades operacionales. Además, se han introducido ajustes para aclarar las funciones y responsabilidades de los equipos operacionales integrados y las esferas especializadas. Los progresos, logros y dificultades de los equipos se describen más detalladamente en el informe del Secretario General sobre los equipos operacionales integrados (A/65/669), presentando respuesta a la resolución 64/266 de la Asamblea General.

43. La experiencia adquirida desde 2007 es exponente de los retos que afrontan los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en la aplicación de dos modelos institucionales distintos: uno que aplica técnicas de gestión basadas en matrices a una función

integrada de orientación y apoyo estratégicos y operacionales en la Sede; y otro que trata de construir centros de excelencia que ofrezcan ventajas comparativas en la prestación de apoyo pericial a las operaciones sobre el terreno. El 31% de las operaciones sobre el terreno notificaron incidentes de instrucciones contrapuestas o un apoyo inoportuno debido a problemas de comunicación o coordinación. Pese a las dificultades y las lecciones extraídas, persisten el valor y la validez de mantener ambos modelos para apoyar las operaciones sobre el terreno de las Naciones Unidas. La experiencia demuestra que, cuando los modelos se han gestionado con eficacia y equilibrio, los beneficios compensan con creces las dificultades en lo que respecta al apoyo de los órganos intergubernamentales y de las misiones sobre el terreno y su personal directivo. Los Departamentos, por tanto, siguen estando dispuestos a abordar las principales lecciones extraídas, en particular la necesidad de claridad en las funciones y responsabilidades, incluidos la línea de mando y los marcos de rendición de cuentas; los principios convenidos de colaboración, coordinación y consulta; y la flexibilidad en la asignación y utilización de los recursos dentro del marco previsto por el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera detallada de las Naciones Unidas, así como sus procedimientos y procesos establecidos, en previsión de las necesidades operacionales y en respuesta a ellas.

44. En el marco de la iniciativa Nuevo Horizonte, los Departamentos han mantenido contactos con los Estados Miembros para mejorar la planificación estratégica conducente a un enfoque impulsado por la capacidad que determine las posibilidades de pasar del modelo tradicional de despliegues de infantería pesada a capacidades más ligeras y móviles que dependen de activos clave. Esta labor sentará las bases para determinar tales opciones y permitir que los Estados Miembros satisfagan mejor las necesidades de capacidad inmediatas y a mediano plazo. La elaboración y difusión de listas de deficiencias han sido generalmente bien recibidas por el Consejo de Seguridad, los países que aportan contingentes y fuerzas de policía y los Estados Miembros. Han contribuido a cobrar conciencia de las lagunas específicas de cada misión e intersectoriales, permitiendo además una labor más eficaz con los posibles países que aportan contingentes y fuerzas de policía sobre las prioridades fundamentales. Los Departamentos están resueltos a actualizar la lista de deficiencias con una frecuencia trimestral y están colaborando con los Estados Miembros para desarrollar un adecuado mecanismo de intercambio de información a fin de facilitar los arreglos bilaterales y multilaterales que permitan reducir las deficiencias detectadas. Las normas de capacidad y el adiestramiento conexo del personal militar y policial en ámbitos fundamentales de actividad tienen por objeto mejorar al rendimiento en las funciones básicas y especializadas del mantenimiento de la paz. Los Departamentos también han contribuido al amplio examen en curso de las capacidades civiles internacionales, dirigido por la Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz, para predecir dichas necesidades y satisfacerlas de manera más sistemática.

### **Recursos compartidos**

45. En su resolución 61/279, la Asamblea General aprobó las propuestas para compartir los recursos existentes en la Oficina del Jefe de Gabinete y la División de Políticas, Evaluación y Capacitación a fin de facilitar la integración de las actividades, la coherencia de las políticas y el uso eficiente de los recursos. Los directores que se encargan de las capacidades compartidas dan cuenta de sus

actividades a los Secretarios Generales Adjuntos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

46. La función del Jefe de Gabinete fue creada para supervisar la gestión interna del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y garantizar la integración efectiva de los Departamentos de Mantenimiento de la Paz y Apoyo a las Actividades sobre el Terreno a todos los niveles. En el marco de esas responsabilidades, el Jefe de Gabinete dirige las relaciones públicas, la gestión de la información y las comunicaciones, la gestión de los programas, las actividades de gestión de la reforma y el cambio y los pactos entre los altos cargos directivos sobre el terreno, además de supervisar la Oficina Ejecutiva, el análisis de la situación y la gestión de las crisis, así como las funciones del centro de coordinación de la seguridad del personal y los locales de las Naciones Unidas en las operaciones sobre el terreno. En el informe sobre el fortalecimiento de la capacidad de las Naciones Unidas para gestionar y sostener operaciones de mantenimiento de la paz (A/63/702), se observaba que, desde la reestructuración, la Oficina del Jefe de Gabinete había servido y apoyado con eficacia a ambos Secretarios Generales Adjuntos como un recurso compartido.

### **Seguridad y protección**

47. El centro de coordinación para las cuestiones de seguridad permite que ambos Secretarios Generales Adjuntos supervisen mejor la seguridad y protección del personal y los locales de las Naciones Unidas en las operaciones sobre el terreno, en estrecha consulta con el Departamento de Seguridad. El centro de coordinación para las cuestiones de seguridad asesora y apoya al Secretario General Adjunto de Operaciones de Mantenimiento de la Paz en el desempeño de sus responsabilidades de seguridad y protección de los contingentes militares y las unidades de policía constituidas. Entre los logros preliminares, cabe citar la inclusión de la dimensión del mantenimiento de la paz, en particular sobre cuestiones que afectan al personal uniformado, en las políticas y procedimientos de seguridad de la red interinstitucional de gestión de la seguridad, de los cuales se han promulgado 26 desde julio de 2010. El centro de coordinación también dirigió con éxito las iniciativas de los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para ampliar el modelo de gestión del riesgo de seguridad del sistema de las Naciones Unidas aprobado por la Junta de los jefes ejecutivos a fin de incluir los componentes militar y policial de las operaciones de mantenimiento de la paz. Esa labor debe traducirse en la armonización de las evaluaciones del riesgo y la amenaza para la seguridad entre los componentes civil, militar y policial de las operaciones de mantenimiento de la paz, así como en una mayor conciencia de los riesgos y amenazas de seguridad y en la coherencia de las medidas de gestión del riesgo.

### **Conocimiento del entorno y gestión de crisis**

48. Trasladado a la Oficina del Jefe de Gabinete en la reestructuración de 2007, el Centro de Situación ofrece conocimientos oportunos e integrados del entorno y facilita la respuesta de las misiones de mantenimiento de la paz a las situaciones de crisis. El ritmo, volumen y complejidad de los acontecimientos en las operaciones sobre el terreno requieren la gestión de información como un activo estratégico para orientar la adopción de decisiones con conocimiento de causa. Por consiguiente, el Centro de Situación dirigió el examen y la revisión amplios de las políticas y los

procesos a fin de mantener eficaces conocimientos y comunicaciones del entorno entre la Sede y el terreno y, llegado el caso, mejorar la oportunidad y calidad de la reunión de información y su cotejo, análisis y adecuada difusión. Esas actividades se basaron en la experiencia adquirida en la gestión de las crisis en Côte D'Ivoire, Haití, la República Democrática del Congo y el Sudán. El Centro de Situación también estableció una modesta capacidad de investigación y análisis a fin de mejorar la notificación de las tendencias de alerta temprana, así como las incipientes dificultades operacionales. Entre los ejemplos, cabe citar el seguimiento de la situación en Somalia y los grupos armados en la República Democrática del Congo, habiendo mejorado ambos la comprensión de la situación y la dinámica sobre el terreno, así como la preparación de la Sede para responder a una situación de crisis, en caso necesario.

49. Gracias a una iniciativa para mejorar los procesos institucionales, el Centro de Situación desarrolló un mecanismo oficial de respuesta compartida a las crisis a fin de garantizar un enfoque normalizado, sistemático e integrado en apoyo de las operaciones sobre el terreno, entre otras cosas mediante una mejor preparación ante las situaciones de crisis, respuestas adecuadas y procedimientos para acelerar y unificar el flujo de información y la adopción de decisiones. El mecanismo ofrece a los dirigentes y directores de las misiones y la Sede una visión común de las situaciones de crisis y contribuye a una oportuna adopción de decisiones durante las crisis. Se ha utilizado eficazmente para potenciar la preparación o gestionar crisis en el Afganistán, Côte d'Ivoire, Haití, la República Democrática del Congo y el Sudán. Para mejorar en mayor medida la efectividad del intercambio de información, la respuesta a las crisis y la interoperabilidad dentro de la Organización, el Centro de Situación está dirigiendo un análisis de la Secretaría sobre el concepto de un centro común de operaciones en situaciones de crisis.

50. Sobre la base de una evaluación realizada por la División de Políticas, Evaluación y capacitación, el Centro de Situación ha formulado, y promulgado en políticas y directrices revisadas, normas comunes para la estructura y el desempeño de los centros de operaciones conjuntas y los centros mixtos de análisis de las misiones sobre el terreno. Estas actividades están contribuyendo a una mayor coherencia en el desempeño de los centros de operaciones conjuntas y los centros mixtos de análisis de las misiones en actividades fundamentales como la presentación de informes periódicos y sobre incidentes especiales, la facilitación de la respuesta a las crisis y el análisis de las tendencias. Será preciso un seguimiento sistemático de la aplicación de las políticas y directrices a fin de sustentar las mejoras a lo largo del tiempo. Las ventajas de las actividades se han plasmado en mejores reuniones informativas internas entre altos cargos de la Secretaría, así como en reuniones informativas semanales para los países que aportan contingentes y fuerzas de policía. La comunidad de asesores militares y policiales ha manifestado su profundo agradecimiento por las notables mejoras y el formato interactivo de las reuniones informativas semanales.

### **Asuntos públicos**

51. Creada para gestionar las relaciones con los medios de comunicación, la publicidad de los departamentos, las relaciones externas, los mensajes institucionales y las comunicaciones internas, así como para prestar apoyo y asesoramiento técnicos a los componentes de información pública de las operaciones sobre el terreno, la Sección de Asuntos Públicos colabora con el

Portavoz del Secretario General y el Departamento de Información Pública para permitir una interacción más eficaz, proactiva y oportuna con los medios de comunicación sobre las cuestiones de apoyo a las actividades sobre el terreno y las operaciones de mantenimiento de la paz. Además, organiza conferencias de prensa trimestrales por parte de los Secretarios Generales Adjuntos de los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para poner al día a los medios de comunicación sobre los acontecimientos y dificultades de las operaciones de mantenimiento de la paz. En colaboración con las operaciones sobre el terreno, los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en la Sede han formulado sistemáticamente planes estratégicos de comunicaciones para los actos significativos relacionados con la aplicación de los mandatos de las misiones y las crisis a fin de asegurar una coordinación coherente entre la Sede y las operaciones sobre el terreno en cuestiones específicas de las misiones o de mantenimiento de la paz en general. Estas iniciativas se han traducido en un enfoque más coherente en las comunicaciones y una mayor coherencia en los mensajes entre la Sede y el terreno para un público externo e interno. Entre los ejemplos, cabe citar las actualizaciones periódicas para los medios de comunicación y el personal sobre las crisis y las iniciativas de respuesta tras el terremoto de Haití, en particular mediante la creación de un enlace especial de comunicaciones en Facebook que fue objeto de una respuesta extraordinariamente positiva, el papel de las Naciones Unidas en las elecciones del Afganistán, Côte d'Ivoire y el Sudán y en los referéndum en el Sudán, así como, la función de las Naciones Unidas en la protección de la población civil y las respuestas a las acusaciones de explotación y abusos sexuales.

52. Esta capacidad reforzada de asuntos públicos también ha facilitado la elaboración de una estrategia de comunicaciones para sacar mejor partido de los medios electrónicos, incluidos los sociales, que se introducirá a principios de 2011, y procedimientos operativos estándar a fin de gestionar de manera estratégica las actividades de representación de ambos Departamentos a fin de transmitir mensajes clave de una manera rentable y selectiva.

### **Gestión de la información**

53. Con arreglo a la recomendación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (véase A/61/743), el Jefe de Gabinete preside un Comité de Gestión de la Información del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno a fin de asegurar la activa participación de los cargos superiores en la formulación y aplicación de la estrategia y los proyectos de gestión de la información de los Departamentos. Gracias al mecanismo, los Departamentos han sido cada vez más capaces de unificar las prioridades y los proyectos de gestión de la información, vincularlos directamente a sus prioridades estratégicas y operacionales y aprovechar las soluciones tecnológicas institucionales, lo que se ha plasmado en una reducción prevista de 450.000 dólares en la financiación para la elaboración de proyectos en el ejercicio 2011/12. La Dependencia de Gestión de la Información ha dirigido la remodelación de la Intranet de las operaciones de la paz, el despliegue de los modelos de Intranet en las misiones; el despliegue por etapas, a partir de agosto de 2010, del sistema de gestión estratégica para ofrecer datos en tiempo real e información sobre la situación en formato “tablero” para apoyar la adopción de decisiones directivas en la Sede y en el terreno en 2012; y un archivo de informes

sobre las operaciones con miras al almacenamiento y la disponibilidad seguros de las comunicaciones entre la Sede y el terreno. El establecimiento de una gobernanza en la gestión de la información, en forma de políticas, normas, procedimientos y sistemas, ha aumentado la rendición de cuentas y fortalecido la integridad, la seguridad y la gestión coherente de la información. Además, el desarrollo de la capacidad de los registros y los coordinadores de gestión de la información ha reforzado las funciones y responsabilidades institucionales en la materia, además de aumentar la eficiencia, en particular un acceso en tiempo real a la información institucional para sustentar la adopción de decisiones y el cumplimiento de las políticas de seguridad de la información y conservación de archivos. También se ha plasmado en una gestión más eficaz de los registros y archivos, consiguiendo reducir las necesidades de almacenamiento en casi 7.000 pies lineales, con unos ahorros conexos en gastos periódicos por valor de casi 90.000 dólares anuales.

### **Políticas, evaluación y capacitación**

54. La creación de la División de Políticas, Evaluación y Capacitación como recurso compartido de los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno pretendía asegurar la vinculación entre la formulación de políticas y directrices, la captación sistemática de las mejores prácticas y las lecciones extraídas y la normalización, formulación e impartición de la capacitación sobre la base de la evaluación del desempeño de los Departamentos y las misiones en esferas clave y los cambios conexos en la formulación de políticas y directrices.

55. La Sección de Mejores Prácticas de Mantenimiento de la Paz se encarga del marco de políticas y directrices de los Departamentos, el asesoramiento y las políticas de carácter temático intersectorial (asuntos civiles, protección, género y VIH/SIDA), y las actividades relacionadas con las lecciones extraídas y mejores prácticas en la gestión de los conocimientos. Encabezada por un funcionario de categoría D-1, se trata de una entidad orgánica con la composición y el tamaño de un servicio que desempeña funciones estrechamente vinculadas a las políticas y directrices intersectoriales. En consecuencia, se recomienda que este recurso, que seguirá siendo compartido por los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, se rebautizó como Servicio de Políticas y Mejores Prácticas.

### **Políticas y directrices**

56. Como complemento a la reestructuración de los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, y en apoyo de las iniciativas en curso para profesionalizar el mantenimiento de la paz, los Departamentos se comprometieron a aumentar y mejorar las directrices adaptadas a las necesidades de las operaciones sobre el terreno, así como a formular normas para el desempeño de las funciones y actividades del mantenimiento de la paz. Desde la reestructuración de 2007, los Departamentos han publicado unos 170 documentos orientativos adicionales, que han sido consultados en la Intranet de operaciones de la paz unas 36.000 veces hasta la fecha. El establecimiento de las normas y las directrices perfeccionadas han incrementado la coherencia en el desempeño de funciones clave. Ha tenido una buena acogida el material relativo a las nuevas políticas y directrices en ámbitos tales como la policía, las elecciones, la coordinación entre los sectores civil y militar

o la guía para la puesta en marcha de las misiones. Suele ser empleado por las misiones sobre el terreno y los Estados Miembros en la capacitación de su personal. El 69% de las operaciones sobre el terreno han indicado que el material orientativo es muy adecuado o adecuado en lo que respecta a su calidad y alcance. Existen actualmente directrices de referencia que están disponibles para el personal en la Sede y sobre el terreno de todos los componentes del mantenimiento de la paz.

57. Por ejemplo, el rendimiento de las misiones ha mejorado en la esfera clave del desarme, la desmovilización y la reintegración. Según un estudio de campo realizado en mayo de 2008 sobre la repercusión de las normas integradas del sistema de las Naciones Unidas en la planificación, aplicación, financiación y gestión de los programas de desarme, desmovilización y reintegración, el 89% de las respuestas indicaron que las normas y directrices habían satisfecho sus necesidades; el 95% afirmó que habían ampliado sus conocimientos sobre las operaciones de desarme, desmovilización y reintegración; el 85% dio cuenta de una mejor planificación, formulación y gestión de las operaciones de desarme, desmovilización y reintegración; el 87% utilizó las directrices a efectos de capacitación, seguimiento y evaluación de las operaciones de desarme, desmovilización y reintegración; el 81% indicó que habían podido desempeñar su trabajo de manera diferente; y el 80% habían utilizado las normas a efectos de formulación de políticas sobre las operaciones de desarme, desmovilización y reintegración.

58. Asimismo el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha elaborado recientemente documentos orientativos fundamentales. Entre los ejemplos, cabe destacar las orientaciones para evitar todo impacto ambiental negativo de las operaciones de mantenimiento de la paz. La política ambiental aprobada en mayo de 2009 exige a las misiones garantizar la gestión y reducción de su impacto en el medio ambiente y en la salud de la población a nivel local, como el control y la prevención de las fugas de petróleo y combustible o el establecimiento de un programa de gestión de los residuos. Las políticas en materia de seguridad de la aviación y gestión del riesgo de las operaciones aéreas han introducido un enfoque más normalizado para determinar el nivel de riesgo relacionado con diferentes tipos de vuelos, por lo que han servido de base para la adopción de las decisiones conexas.

59. En el contexto de la iniciativa Nuevo Horizonte, los Departamentos han dedicado especial atención a las esferas intersectoriales y decisivas de las actividades encomendadas que requieren consenso y claridad entre los interesados del mantenimiento de la paz con miras a su eficaz ejecución. Entre los ejemplos, cabe citar la protección de la población civil y un sólido enfoque en el mantenimiento de la paz, así como la vinculación y transición entre el establecimiento, el mantenimiento y la consolidación de la paz. El marco estratégico para orientar la formulación de estrategias de protección civil específicas de las misiones, que se prevé estará ultimado en diciembre de 2010, servirá de base para los módulos de capacitación conexos y la determinación de las necesidades de recursos y capacidades. Cinco misiones con mandatos de protección de la población civil ya han elaborado, o están elaborando, estrategias sobre la base del proyecto de marco estratégico. Los Departamentos también están elaborando una estrategia para orientar la priorización y secuenciación de las tareas decisivas y preliminares de consolidación de la paz en los ámbitos de la seguridad y protección emprendidas por el personal de mantenimiento de la paz. Además, los Departamentos siguen dialogando con los Estados Miembros para mejorar la efectividad del

mantenimiento de la paz, incluidos los requisitos para disuadir, mediante la actitud y la acción, las amenazas a la aplicación de los mandatos, los procesos de paz en general y la seguridad y protección del personal de mantenimiento de la paz.

### **Lecciones extraídas/buenas prácticas**

60. El sistema de gestión de los conocimientos de los Departamentos ha reforzado la capacidad de detectar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas y de integrarlas en normas, políticas, orientaciones y cursos de capacitación. Las principales lecciones extraídas han inspirado las políticas, las orientaciones y los cursos de capacitación, nuevos o revisados, en ámbitos tales como las unidades de policía constituidas, la protección de la población civil o la sensibilización en cuestiones de género entre el personal militar y policial. Haciendo uso de la tecnología, los Departamentos han incrementado la utilización de las herramientas de gestión de los conocimientos; el número de comunidades de práctica ha pasado, de 3 en 2008 a 45 en la actualidad. Ello se ha traducido en un aumento significativo del intercambio de conocimientos entre una diversa gama de funciones, tanto en las misiones como entre la Sede y el terreno.

### **Evaluación**

61. Desde su creación en 2007, la capacidad de evaluación de la Oficina del Director de la División de Políticas, Evaluación y Capacitación ha cumplido satisfactoriamente sus responsabilidades de evaluar y recomendar mejoras para el rendimiento de las misiones sobre el terreno y los procesos temáticos de la Sede. Las evaluaciones temáticas examinan los procesos de los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en la Sede o entre las operaciones sobre el terreno para evaluar la coherencia y, en su caso, determinar los problemas intersectoriales y las posibles soluciones. Las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones han inspirado la adopción de decisiones de los Departamentos en lo que respecta, por ejemplo, a las capacidades de capacitación para cumplir los nuevos requisitos de la política de adiestramiento en las misiones sobre el terreno. También han servido de orientación para la gestión de las misiones y las mejoras de los procesos en ámbitos tales como los procesos de apoyo de la UNMIS o los procesos integrados de información y comunicación de la UNAMID. Una evaluación efectuada en 2008 de los centros de operaciones conjuntas y de análisis de las misiones en la UNAMID, la UNMIS y, la UNMIT se tradujo en revisiones de las políticas y directrices de los centros a fin de mejorar el intercambio de información y las evaluaciones integradas por parte de esas entidades. Las recomendaciones de la evaluación interna de los equipos operacionales integrados condujo a mejoras operativas de los equipos, en particular mediante una mayor claridad de la división de funciones con los ámbitos funcionales especializados, la flexibilidad en la asignación de recursos especializados para satisfacer las exigencias operativas de las misiones sobre el terreno y una capacitación perfeccionada de los oficiales especializados para desempeñar eficazmente sus funciones. Junto con el apoyo del equipo de gestión de los conocimientos, esas autoevaluaciones programadas y prioritarias constituyen una herramienta institucional para las mejoras en curso en la organización y gestión de los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, así como en el terreno.

### **Capacitación**

62. Para mejorar el rendimiento y la ejecución de los mandatos, los Departamentos han dado prioridad al fortalecimiento del marco de gobernanza del adiestramiento en el mantenimiento de la paz. En 2008, dieron a conocer una nueva estrategia de capacitación de las Naciones Unidas en materia de mantenimiento de la paz, acompañada de políticas y orientaciones en abril de 2010 que definen claramente las responsabilidades en la materia de los Estados Miembros, los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento y Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y las operaciones sobre el terreno. El marco establece un ciclo de gestión de la capacitación que garantiza la eficacia en función de los costos del uso de los recursos de capacitación y mejora la preparación de todas las categorías de personal para desempeñar sus funciones como personal de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. También establece procesos para definir las normas de capacitación, sobre la base de las políticas y directrices institucionales y departamentales, y garantiza el adiestramiento del personal civil en las operaciones de mantenimiento de la paz al mismo nivel institucional que el resto de la Secretaría a fin de crear una cultura institucional común. Además, 128 instructores de los Estados Miembros han sido capacitados en actividades de adiestramiento previas al despliegue, que han sido actualizadas de conformidad con dichas políticas y directrices. Se espera que los instructores capaciten a 19.000 efectivos uniformados que se desplegarán en las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas durante el próximo año. Además, 14 de los 88 participantes de las Naciones Unidas y los Estados Miembros que concluyeron y actualizaron el curso para altos mandos de las misiones desde 2009 han sido nombrados para ocupar altos cargos directivos en las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. Está aumentando el acceso del personal de las misiones a las normas de capacitación en gestión y comunicaciones a nivel de la Secretaría, debido a un aumento superior al 56% en el número de instructores de las misiones acreditados para impartir cursos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Una relación amplia de los progresos realizados en la capacitación del personal de mantenimiento de la paz figura en el informe del Secretario General (A/65/644).

### **Asociaciones y cooperación**

63. Desde su creación en noviembre de 2007, el equipo encargado de las asociaciones ha contribuido a aumentar los efectos de su participación en la etapa posterior a los conflictos mediante el mejoramiento del acceso a toda la gama de capacidades y experiencias del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto y de sus asociados clave. A partir del marco de asociación de 2008 entre las Naciones Unidas y el Banco Mundial, varias operaciones de mantenimiento de la paz han trabajado en estrecha cooperación con el Banco Mundial a nivel estratégico y operacional. En Haití, Liberia y la República Democrática del Congo, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Banco Mundial han colaborado con proyectos de gran densidad de mano de obra que han exigido la participación de los contingentes de ingenieros militares de las misiones, la contratación de mano de obra local por parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la financiación del Banco Mundial. La experiencia adquirida se resumió en directrices que luego se hicieron llegar a todas las operaciones sobre el terreno del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz. Los recientes esfuerzos

de asociación se han centrado en mejorar la interoperabilidad y la planificación conjunta o coordinada con la Unión Europea, que ha desplegado operaciones militares y civiles conjuntamente con las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en el Chad, la República Centroafricana y la República Democrática del Congo, o como preparación para estas. Luego del despliegue de la Fuerza de mantenimiento de la paz de la Unión Europea en la República Democrática del Congo, se elaboraron directrices conjuntas de las Naciones Unidas y la Unión Europea para planificar los despliegues conjuntos que se aplicaron en el Chad. De la misma manera, la experiencia adquirida en la transferencia de autoridad entre la Unión Europea y las Naciones Unidas en el caso de la fuerza de mantenimiento de la paz en el Chad Oriental y el noreste de la República Centroafricana se resumió en un examen a posteriori de autoría conjunta. Este documento puede servir como un instrumento importante para el diálogo futuro sobre cooperación entre las dos organizaciones.

64. La Secretaría y la Unión Africana han creado una asociación operacional en materia de paz y seguridad mediante la aplicación del marco del programa decenal de fomento de la capacidad para la Unión Africana y el apoyo a la Estructura de paz y de seguridad en África. La asociación también implica una variedad de iniciativas de corto, mediano y largo plazo como seguimiento al informe del grupo de la Unión Africana y las Naciones Unidas (“Informe Prodi”, A/63/666-S/2008/813), así como diversos mecanismos en contextos específicos de los países.

65. Las Naciones Unidas han asistido a la Comisión de la Unión Africana y las entidades regionales en sus esfuerzos por mejorar su capacidad de planificar, desplegar y mantener las operaciones de mantenimiento de la paz. Durante el último año, los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han mejorado el intercambio de información, compartido experiencias, elaborado mecanismos para supervisar el estado de preparación, construido capacidad en materia de formación y aumentado la cooperación. Entre las medidas se incluyeron la prestación de asesoramiento técnico (militar, de policía, sobre desarme, desmovilización y reintegración, seguridad e información pública y apoyo) relativo a la preparación de la Fuerza Africana de Reserva y la Misión de la Unión Africana en Somalia (AMISOM), además del paquete de apoyo logístico proporcionado a través de la Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo a la AMISOM y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

66. El apoyo proporcionado por los Departamentos a la Unión Africana se centró en la formación destinada a mejorar la capacidad de planificación y a capacitar a potenciales mandos superiores. El apoyo en materia de capacitación está pensado para hacer posible que, con el tiempo, la Comisión de la Unión Africana y las comunidades económicas regionales asuman la responsabilidad de estas medidas. Unas 150 personas aproximadamente han completado la formación y la Comisión las ha incluido en una lista para su posible despliegue en operaciones futuras de mantenimiento de la paz de la Unión Africana. Además, en la reforma del sector de la seguridad participaron expertos de la Unión Africana en visitas de familiarización a la Sede y en el taller anual interinstitucional de las Naciones Unidas sobre la reforma del sector de la seguridad para personal directivo.

67. Se tomaron medidas adicionales para fortalecer los mecanismos de diálogo estratégico entre las Naciones Unidas y la Comisión de la Unión Africana. En Addis

Abeba, las oficinas de las Naciones Unidas que trabajan en los ámbitos de la paz y la seguridad se racionalizaron con el establecimiento, el 1 de julio de 2010, de la Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana. Esta ha integrado la antigua Oficina de Enlace de las Naciones Unidas con la Unión Africana, el equipo de apoyo a las actividades de mantenimiento de la paz de la Unión Africana y el equipo de planificación de las Naciones Unidas para la AMISOM. También se han integrado en la nueva oficina los componentes de apoyo del mecanismo conjunto de coordinación del apoyo de la UNAMID. Además, el 25 de septiembre de 2010 se estableció un equipo conjunto de tareas sobre paz y seguridad de las Naciones Unidas y la Unión Africana, a nivel de los Secretarios Generales Adjuntos de Asuntos Políticos, de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y de Apoyo a las Operaciones sobre el Terreno y del Comisionado de la Unión Africana, para abordar cuestiones estratégicas de interés común. Se reunirá dos veces por año en forma alterna entre Nueva York y Addis Abeba.

68. El equipo encargado de las asociaciones apoya la labor de los mecanismos de coordinación, como el Comité Directivo de las Naciones Unidas y la Unión Europea y las conversaciones entre funcionarios, ámbitos en los que los debates se han centrado en cuestiones operacionales prácticas de interés en varios contextos en los que las Naciones Unidas y la Unión Europea trabajan de manera conjunta. El Comité Directivo también ha servido como plataforma útil para alcanzar un acuerdo sobre programas de trabajo conjuntos en ámbitos intersectoriales, como una doctrina policial internacional, la reforma del sector de la seguridad y el género. Además, los Departamentos han apoyado nuevos marcos de cooperación con las organizaciones regionales a nivel de la Secretaría, incluida la Organización del Tratado de Seguridad Colectiva. El equipo encargado de las asociaciones ha contemplado vías de cooperación con la Asociación de Naciones de Asia Sudoriental, centrándose en particular en cómo las capacidades civiles regionales pueden contribuir mejor a las iniciativas mundiales de mantenimiento de la paz. Cuando las operaciones de mantenimiento de la paz inician su reducción, su colaboración con los asociados se vuelve más crucial para garantizar una transición sostenible hacia una consolidación de la paz a más largo plazo.

#### **Supervisión y rendición de cuentas**

69. En el contexto de una iniciativa de mejora de los procesos institucionales encaminada a racionalizar y mejorar el procedimiento de designación del personal para desempeñar funciones de gran responsabilidad en materia de recursos humanos, financieros o materiales, los Departamentos de Gestión y Apoyo a las Actividades sobre el Terreno están elaborando un marco de presentación de informes del terreno a la Sede sobre el ejercicio de las atribuciones delegadas. A fin de fortalecer aún más la línea de mando y complementar las medidas encaminadas a revisar y armonizar las actuales delegaciones de autoridad, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se está preparando para la introducción de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público mediante la elaboración de un marco de rendición de cuentas que garantice la densidad de las funciones y las responsabilidades, así como las delegaciones de autoridad del Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno a los jefes de misión y los directores y jefes de apoyo a la misión, y que tenga en cuenta, entre otras cosas, las delegaciones directas de autoridad del Departamento de Gestión y las disposiciones de la sección III, párrafo 7, de la resolución 59/296 de la Asamblea General.

### **Conducta y disciplina**

70. La Dependencia de Conducta y Disciplina del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, un recurso compartido entre los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, ha fortalecido la supervisión y la rendición de cuentas en la gestión y la prevención de las faltas de conducta mediante la formulación de políticas y programas que promueven las más elevadas normas de conducta y fijan procedimientos para adoptar con celeridad las acciones debidas en caso de faltas. En cooperación con los equipos de conducta y disciplina de las misiones sobre el terreno y los asociados del sistema de las Naciones Unidas, la Dependencia ha comenzado a aplicar medidas sistémicas para prevenir las faltas de conducta, entre ellas la capacitación previa al despliegue y la formación inicial para todas las categorías de personal, y el registro y seguimiento de todas las denuncias de faltas de conducta. Esto ha aumentado la capacidad de la Organización de determinar los riesgos asociados con la conducta del personal y mitigarlos, así como de tomar con celeridad las medidas adecuadas a nivel del Departamento en todas las denuncias de falta de conducta fundadas en una investigación previa presentadas ante las autoridades pertinentes de la Secretaría o los Estados Miembros. Entre las medidas concretas adoptadas para fortalecer el marco de conducta y disciplina se incluyen documentos jurídicos, normativos y administrativos revisados que ahora someten a todas las categorías de personal a las mismas normas de conducta de las Naciones Unidas, una orientación adicional que complementa el marco inicial, incluida la estrategia global para abordar la explotación y los abusos sexuales y la estrategia de asistencia a las víctimas, y la aplicación a partir de julio de 2008 de un nuevo instrumento de gestión de casos. Este instrumento ha mejorado la capacidad de la Organización de gestionar las denuncias de falta de conducta y de informar sobre ellas, así como de producir datos estadísticos. Estos datos han estado a disposición del público en el sitio web de Conducta y Disciplina de las Naciones Unidas desde diciembre de 2009. El instrumento sirve también como un medio seguro y práctico para que los funcionarios autorizados comuniquen información confidencial e investiguen a todos los candidatos civiles seleccionados para asignaciones sobre el terreno a fin de determinar si han tenido faltas de conducta previas. Combinados, estos logros han dado como resultado una respuesta institucional más estructurada y global a las cuestiones de conducta y disciplina, mediante la transparencia de funciones y responsabilidades, una mejor coordinación entre las entidades de las Naciones Unidas en la Sede y sobre el terreno y la eliminación de las duplicaciones de esfuerzos.

### **Respuesta a las auditorías y la Junta de Investigación**

71. Las propuestas de reestructuración correspondientes a 2007 determinaron la existencia de una capacidad insuficiente para gestionar las respuestas a las auditorías externas e internas, revisar el procedimiento de la Junta de Investigación y promover de manera sistemática la experiencia adquirida y las mejores prácticas como factores que contribuyeran a las medidas encaminadas a abordar las deficiencias y la mayor exposición al riesgo. Mediante un modesto fortalecimiento de la capacidad y un cambio en las relaciones jerárquicas que lo pone bajo la autoridad del Subsecretario General de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Equipo de Respuesta a las Auditorías y de la Junta de Investigación ha llevado a cabo una supervisión sistemática para garantizar las medidas adecuadas en todas las

conclusiones y recomendaciones de los organismos de supervisión y la Junta de Investigación. Con el apoyo de una base de datos de la Junta de Investigación y de seguimiento de las auditorías en todas las oficinas en los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y las operaciones sobre el terreno, este seguimiento sostenido ha dado como resultado la reducción del 70% en las recomendaciones pendientes de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna dentro del ámbito de esos Departamentos entre junio de 2007 y junio de 2010, y una reducción del 15% en el número de recomendaciones reiteradas de la Junta de Auditores durante el mismo período. Un mejor desempeño en estos ámbitos clave ha contribuido considerablemente a colmar las lagunas y mejorar esferas tales como la gestión de la seguridad del aire, lo que llevó a una reducción del número de incidentes de seguridad aérea denunciados; la planificación de las adquisiciones y la evaluación del desempeño de los proveedores, lo que se tradujo en ahorros de costos mediante la planificación anticipada y una mejor calidad de los servicios y los productos adquiridos; y la contratación sobre el terreno, cuya consecuencia fue la reducción de las tasas generales de vacantes en las operaciones sobre el terreno. En el período comprendido entre enero de 2009 y marzo de 2010 también se constató una reducción del 61% en las recomendaciones pendientes de la Junta de Investigación. Además, se han aplicado las experiencias, las lecciones y las mejores prácticas determinadas por la Junta de Investigación desde julio de 2007 en la actualización de los procedimientos operativos estándar para proporcionar orientación a la Junta de Investigación en todas las operaciones sobre el terreno.

#### **Dirección de las misiones**

72. El fortalecimiento de la Sección de Nombramientos de Personal Directivo y su reubicación en la Oficina del Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han mejorado la capacidad de la Organización para hallar y captar a líderes debidamente calificados para ocupar las plazas en las operaciones sobre el terreno. Un proyecto de mejoramiento de los procesos institucionales puesto en marcha en 2009 dio como resultado un proceso oficial y sistemático para la sucesión en los cargos, la gestión de las vacantes y la supervisión de los nombramientos de cargos directivos sobre el terreno, lo que permitió a los Departamentos adoptar una visión holística de los equipos directivos de las misiones y las necesidades comunes, mejorar la capacidad de planificar en forma proactiva y gestionar estratégicamente los nombramientos de funcionarios directivos, y contribuir a la construcción eficaz de equipos directivos que satisfagan el número y el alcance de los perfiles de dirección política y operacional de alto nivel en todas las misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales. Además de desplegar equipos de dirección interinos en plazos extremadamente cortos para suplir las ausencias de liderazgo luego del terremoto de Haití, así como en el Afganistán, Côte d'Ivoire y Darfur en el último año, las mejoras han reducido el tiempo transcurrido entre los nombramientos de cargos directivos sobre el terreno de una media de 87 días en el período 2007/08 a 31,5 días en el período 2009/10. La especial atención dedicada a cumplir los objetivos institucionales de género ha llevado a mejorar el equilibrio entre los géneros a nivel de jefes y jefes de misión adjuntos, al pasar del 2% en 2007 al 22% en la actualidad. Además, la aplicación de un mecanismo de solución de problemas a nivel superior, que comprende a los Jefes de los Departamentos de Asuntos Políticos, Operaciones de Mantenimiento de la Paz, Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, Asuntos Humanitarios y el Programa de

las Naciones Unidas para el Desarrollo, ofrece un apoyo activo para el funcionamiento eficaz de los equipos directivos integrados en las operaciones sobre el terreno.

### 3. Ámbitos especializados

#### **Estado de derecho e instituciones de seguridad**

73. Reconociendo que el personal de mantenimiento de la paz son los primeros agentes de consolidación de la paz, la Asamblea General estableció la Oficina de Fomento del Estado de Derecho y de las Instituciones de Seguridad, mediante su resolución 61/279, para integrar en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz las estructuras y funciones policiales, judiciales, penitenciarias y las relativas al desarme, la desmovilización y la reintegración, las actividades relativas a las minas y la reforma del sector de la seguridad.

74. La experiencia reunida desde 2007 refuerza la importancia de la creación de la Oficina, especialmente como un lugar de apoyo especializado a las operaciones de paz y un interlocutor central con los Estados Miembros, el sistema de las Naciones Unidas y los asociados externos en apoyo al estado de derecho y los mandatos de seguridad sobre el terreno. Ha mejorado la capacidad de la Organización de llevar a cabo mandatos complejos y recurrentes de consolidación de la paz en sus etapas iniciales en la esfera de la seguridad, como se define en el informe del Secretario General sobre la consolidación de la paz inmediatamente después de los conflictos (A/63/881-S/2009/304). Para apoyar todavía más un enfoque integrado, los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno están elaborando, con los asociados del sistema de las Naciones Unidas, una estrategia de consolidación temprana de la paz que rijan la priorización y secuenciación de las iniciativas de seguridad.

75. Las ventajas de un enfoque unificado en el estado de derecho quedan demostradas por la mejor capacidad para apoyar las actividades operacionales básicas previstas en los mandatos de 17 operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales y para colaborar con el sistema de las Naciones Unidas y participar en asociaciones más amplias. En el Sudán Meridional, por ejemplo, la célula consultiva y de coordinación de los sectores de la justicia y la seguridad de la UNMIS se estableció luego de una misión conjunta de evaluación de la Oficina de Fomento del Estado de Derecho y de las Instituciones de Seguridad y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Otra misión conjunta de evaluación del estado de derecho en Timor-Leste por parte de expertos de la Oficina de Fomento del Estado de Derecho y de las Instituciones de Seguridad y el PNUD también dio como resultado un proyecto conjunto de reforma del sector de la seguridad sobre supervisión civil y gobernanza democrática y un programa sobre actividades policiales apoyado en forma conjunta. Desde la reestructuración de 2007, las operaciones sobre el terreno han informado de mejoras que van desde el 27% hasta el 53% en la dirección y el apoyo prestados por la Sede en cuestiones de estado de derecho e instituciones de seguridad. Al mismo tiempo, todas las operaciones multidimensionales con un mandato de estado de derecho dan cuenta de que la Oficina ha venido ocupándose efectivamente de políticas y estrategias que afectan a todos los componentes de estado de derecho e instituciones de seguridad de la Oficina, así como de las relaciones con los asociados.

76. La División de Policía se reestructuró y fortaleció en cumplimiento de las resoluciones de la Asamblea General 63/287 y 64/271. Al aplicar las recomendaciones

de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la gestión de las operaciones de la policía de las Naciones Unidas, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz revisó la organización de la División de Policía para mejorar la eficacia de sus operaciones, abordar el problema de las tasas de vacantes y racionalizar el proceso de contratación de policías mediante la creación de una única entidad con una dotación de especialistas en recursos humanos, y mejorar la comunicación con los países que aportan fuerzas de policía y las misiones sobre el terreno a fin de sincronizar la rotación de la policía de las Naciones Unidas. Mediante sus resoluciones 63/287 y 64/271, la Asamblea autorizó la creación de 20 plazas adicionales para la División de Policía, colocándola en una mejor posición para seleccionar y contratar de manera más eficaz y eficiente a expertos policiales calificados y unidades de policía constituidas bien preparadas y equipadas para las operaciones de mantenimiento de la paz, y permitiéndole al mismo tiempo mantener contactos más estrechos con los Estados Miembros y centrarse en todos los aspectos de la planificación estratégica de los componentes de policía de las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales.

77. La orientación en materia de planificación estratégica ha asistido a las misiones sobre el terreno y a la policía y otros organismos de los estados anfitriones encargados de hacer cumplir la ley, en el Chad, Haití, Kosovo, Liberia, la República Democrática del Congo, el Sudán y Timor-Leste, en la elaboración de su reforma policial y en la planificación y evaluación de sus operaciones de desarrollo. La asistencia en materia de planificación prestada a la MINURCAT, la MINUSTAH, la MONUSCO, la Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre, la Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Sierra Leona, la UNMIK, la UNMIL, la UNMIT y la Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire mediante la formulación de un marco conceptual de operaciones para la policía de las Naciones Unidas, sobre la base de un modelo concebido recientemente para el proceso de planificación integrada de las misiones, ha dado como resultado una visión y unos parámetros de medición del desempeño precisos, así como la priorización y una mejor secuenciación de las tareas encomendadas a la policía.

78. Como lo solicitó la Asamblea General en los párrafos 11 y 12 de su resolución 64/271, incluiré mi evaluación de la categoría del puesto de Asesor Policial en el contexto de la cuenta de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz para el período comprendido entre julio de 2011 y junio de 2012, reconociendo la importante contribución de la División de Policía del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz a las operaciones de mantenimiento de la paz, incluidas las iniciativas de consolidación de la paz, y el aumento del componente policial en varias operaciones.

79. Gracias a una mayor capacidad para llevar a cabo evaluaciones de selección previas al despliegue, se alcanzó casi un aumento del 100% en el número de oficiales de policía evaluados, al pasar de 12.150 en 2009 a 24.050 en 2010, lo que dio como resultado una reducción de la tasa general de vacantes del 25,6% en 2009 al 21,3% en 2010. Además, la representación de las mujeres en la capacidad de policía de las Naciones Unidas aumentó de un 7,8% en agosto de 2009 a casi un 10% en noviembre de 2010. Estas medidas continuarán aplicándose a fin de alcanzar la meta del 20% para 2014.

80. Sobre la base de una revisión de las estructuras existentes y consultas oficiosas con los países que aportan fuerzas de policía, se propone separar la Sección de apoyo a la administración de las misiones en dos secciones, de modo que una sección se centre en la gestión y el apoyo a las misiones y la otra actúe como una capacidad específica, denominada la Sección de Selección y Contratación, a fin de garantizar la transparencia, la autonomía, la rendición de cuentas, la coherencia y la normalización, y mejorar la eficacia y eficiencia, de todos los procesos relacionados con la contratación, la selección y el despliegue del personal de policía. El establecimiento de una nueva Sección de Selección y Contratación no tendría costos asociados.

81. La expansión de la capacidad permanente de policía y la creación de una capacidad complementaria permanente de servicios judiciales y penitenciarios, aprobadas por la Asamblea General en su resolución 64/270, constituirán, cuando estén plenamente dotados de personal, una capacidad fortalecida para apoyar a las misiones sobre el terreno en su inicio, reducción u otras transiciones o períodos críticos. Si bien se financian mediante la cuenta de apoyo, estas capacidades fácilmente desplegables representan factores habilitantes claves para todas las presencias sobre el terreno.

82. El ampliado Servicio de Asesoramiento en Derecho Penal y Asuntos Judiciales ha fortalecido sus capacidades sobre el terreno mediante el aumento de la evaluación in situ y el apoyo técnico a los componentes de servicios judiciales y penitenciarios, lo que ha mejorado los marcos jurídicos y fortalecido las instituciones nacionales en el Afganistán, Burundi, Haití, Liberia, la República Democrática del Congo, el Sudán y Timor-Leste; mediante la ayuda a las misiones en su apoyo al desarrollo de estrategias nacionales de reforma del estado de derecho en el Afganistán, Darfur, Haití, Liberia, la República Democrática del Congo, el Sudán Meridional y Timor-Leste, dando lugar a procesos de reforma dirigidos y coordinados a nivel nacional y contribuyendo también a la movilización de recursos adicionales; mediante el fortalecimiento de la asistencia a los países de acogida para garantizar sistemas penitenciarios seguros y humanos que contribuyan a reducir los riesgos de seguridad y a mejorar las condiciones de las prisiones; y mediante la impartición de un curso de formación para funcionarios de asuntos judiciales y penitenciarios que los habilite a prestar ayuda a los agentes nacionales de conformidad con los materiales de orientación y las mejores prácticas identificadas.

83. La experiencia ofrecida a los Estados Miembros y las misiones mediante las nuevas capacidades, como la Dependencia de Reforma del Sector de la Seguridad, ha hecho posible un cumplimiento más eficaz de los mandatos. El enfoque estratégico de la reforma del sector de la seguridad aplicado a todo el sistema, por ejemplo, ha garantizado la continuidad y la coherencia en el apoyo a los intentos de reforma del sector de la seguridad a nivel regional y nacional, como en los casos de la Unión Africana y de Guinea-Conakry. La capacitación impartida a más de 350 participantes de todas las entidades de las Naciones Unidas comprometidos con las medidas de reforma del sector de la seguridad a nivel nacional ha fortalecido el enfoque sistémico y la experiencia de la Organización en este ámbito. La orientación en ámbitos clave de la actividad de reforma del sector de la seguridad que se está culminando actualmente apoyará aún más ese esfuerzo. Además, el rápido despliegue de expertos en el ámbito de la reforma del sector de la seguridad a partir de la nueva lista de candidatos ha dado como resultado una evaluación y una planificación más eficaces de las iniciativas de reforma del sector de la seguridad a nivel nacional, así como un apoyo internacional y regional más efectivo y eficaz.

84. Las nuevas directrices y la futura capacitación sobre el vínculo entre desarme, desmovilización y reintegración y la reforma del sector de la seguridad, así como las interrelaciones entre desarme, desmovilización y reintegración y la justicia de transición, mejorarán la capacidad de la Organización de garantizar una coordinación adecuada de las medidas de estabilización posteriores a los conflictos. El concepto de desarme, desmovilización y reintegración de segunda generación, presentado en la publicación *Second Generation Disarmament, Demobilization and Reintegration Practices in Peace Operations: A Contribution to the New Horizon Discussion on Challenges and Opportunities for United Nations Peacekeepers*, dada a conocer en enero de 2009, hará posible que las Naciones Unidas consideren la aplicación de actividades alternativas para fomentar la confianza en los procesos de paz, contribuir a la creación de un entorno seguro y ayudar a sentar las bases para una consolidación de la paz a más largo plazo en situaciones en las que el proceso tradicional de desarme, desmovilización y reintegración no sea suficiente.

85. En los casos en que sea apropiado, y de permitirlo los recursos, las misiones políticas especiales reciben el apoyo de especialistas en estado de derecho mediante su participación en evaluaciones, contrataciones y directrices en las esferas de reforma del sector de la seguridad, desarme, desmovilización y reintegración y policía, incluida la capacidad permanente de policía, la justicia y las penitenciarías. Como norma general, el Departamento de Asuntos Políticos se hace cargo de los gastos asociados con los despliegues sobre el terreno en apoyo a las misiones políticas especiales.

#### **Asuntos militares**

86. Mediante su resolución 61/279, la Asamblea General aprobó la creación de la Oficina de Asuntos Militares, encabezada por un funcionario con categoría de Subsecretario General, además de un nuevo fortalecimiento de la Oficina un año después mediante su resolución 62/250, en respuesta a las propuestas contenidas en el informe sobre el análisis amplio de la Oficina de Asuntos Militares (A/62/752). Los efectos de este fortalecimiento se abordan en mi siguiente informe (A/64/572 y Corr.1).

87. El fortalecimiento de las capacidades en materia de política y doctrina, enlace, planificación y generación de fuerzas ha equipado mejor a la Oficina para estrechar su vinculación con los países que aportan contingentes, lo que ha dado como resultado una capacidad ampliada para su despliegue a misiones específicas. Entre los ejemplos se incluyen las visitas de evaluación y previas al despliegue a nuevos países contribuyentes de contingentes para asesorarlos, instruirlos y orientarlos, como consecuencia de lo cual los batallones que se despliegan a las misiones de mantenimiento de la paz están bien preparados y equipados. Una capacidad pericial fortalecida ha hecho posible la planificación de operaciones terrestres, aéreas y marítimas o fluviales especializadas, así como la elaboración de una doctrina marítima y la planificación de un grupo de tareas marítimo para la FPNUL. Una generación de fuerzas aumentada ha permitido a la Organización gestionar mejor las cifras récord de contingentes militares y personal desplegado individualmente, que ha dado como beneficio específico el esfuerzo adicional de incorporar a nuevos países que aportan contingentes al Sistema de Acuerdos de Fuerzas de Reserva y la adición de cinco contribuyentes nuevos a las operaciones de mantenimiento de la paz. Además, el Sistema se convertirá en una herramienta interactiva con base en la web para mejorar la exactitud de los datos y el tiempo de respuesta. Los recursos

adicionales han acelerado los procesos de producción de los memorandos de entendimiento, las actividades previas al despliegue y de reconocimiento y, en colaboración con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, las negociaciones sobre el equipo de propiedad de los contingentes.

88. La creación de un equipo de evaluación ha resultado en mejoras cualitativas de las reuniones informativas con los Estados Miembros, en particular con los países que aportan contingentes, sobre la evaluación de los riesgos y las amenazas militares en las operaciones sobre el terreno y las zonas de conflicto potencial que pueden tener un efecto sobre las operaciones de mantenimiento de la paz. La capacidad específica para formular la política y la doctrina ha mejorado la capacidad de la Oficina de apoyar a los contribuyentes de contingentes y a las operaciones sobre el terreno mediante la aplicación de la experiencia adquirida y las mejores prácticas para elaborar materiales de orientación en ámbitos claves como la coordinación civil y militar, la protección de los civiles y la evaluación y mitigación de los riesgos de seguridad, y ha ayudado a garantizar que la perspectiva militar se refleje adecuadamente en las políticas intersectoriales de mantenimiento de la paz y de apoyo. De manera más general, el fortalecimiento de la Oficina le ha permitido participar en iniciativas nuevas, como el enfoque Nuevo Horizonte basado en la capacidad y enfoque sólido en relación con las iniciativas de mantenimiento de la paz y la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. En colaboración con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, la Oficina de Asuntos Militares y la División de Policía están elaborando un concepto modular de campamento “para 200 personas”, que incluye tecnología de la información y las comunicaciones estandarizada y componentes de seguridad y logística, y está concebido para facilitar el despliegue fluido de contingentes y policías.

89. También han sido evidentes las mejoras en el rápido despliegue de los expertos militares desde la Sede para asistir a las misiones en respuesta a problemas surgidos en las etapas de puesta en marcha, intensificación de las operaciones o crisis. Entre los ejemplos recientes se incluyen el despliegue de un equipo a la sede de la UNAMID para apoyar al Comandante de la Fuerza en el establecimiento de procesos y procedimientos que racionalicen la gestión del componente militar, el despliegue de oficiales de enlace al Comando Sur de los Estados Unidos y de un equipo de planificación a Puerto Príncipe en respuesta al terremoto de Haití en enero de 2010.

90. En total, el 69% de las operaciones sobre el terreno mantuvieron (25%) o mejoraron (44%) la calidad, la oportunidad y la capacidad de respuesta en la dirección y el apoyo proporcionados por la Oficina.

### **Apoyo sobre el terreno**

91. La capacidad de la Organización de cumplir con sus mandatos políticos y de mantenimiento y de consolidación de la paz depende en forma inherente de su capacidad para apoyar sus actividades de manera eficaz y eficiente sobre el terreno en las condiciones operativas más difíciles. El establecimiento de un departamento especializado encabezado por un funcionario con categoría de Secretario General Adjunto ha elevado el perfil del apoyo y ha significado que las cuestiones de apoyo hayan comenzado a influir en los procesos de adopción de decisiones, incluso en el Consejo de Seguridad. La experiencia ha demostrado que una adopción de

decisiones mejor fundadas sobre los aspectos cruciales del apoyo tiene efectos positivos en la aplicación de los mandatos.

92. Como se puso de manifiesto en la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, el Departamento se está convirtiendo en un facilitador estratégico en posición de proporcionar de manera eficaz recursos y servicios de gestión a todas las operaciones sobre el terreno de la Organización, incluidas las lideradas por el Departamento de Asuntos Políticos, y ha potenciado sus capacidades para desempeñar un papel fundamental en los esfuerzos de la Organización por encarar de manera novedosa los desafíos que enfrenta la comunidad internacional. En la encuesta de 2010, el 63% de las operaciones sobre el terreno informaron de mejoras en la calidad, la oportunidad y la capacidad de respuesta generales de la dirección y el apoyo prestados desde el establecimiento del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

93. Desde la Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo a la Misión de la Unión Africana en Somalia, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha proporcionado apoyo logístico a la Unión Africana en Somalia, incluso mediante la creación de una ruta de aprovisionamiento duradera entre Mombasa (Kenya) y Mogadiscio para las provisiones esenciales. El Departamento también ha colaborado en nombre del Secretario General con la Unión Africana y el Gobierno del Sudán para garantizar el paso seguro y constante de personal y recursos físicos a fin de facilitar el despliegue completo de la UNAMID. Asimismo, el Departamento ha trabajado estrechamente con la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq y la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán para elaborar soluciones factibles a largo plazo a sus desafíos operacionales y amenazas de seguridad, incluido el uso de estructuras extraterritoriales y medidas discrecionales para contratar y conservar al personal sobre la base de las facultades que me ha delegado la Asamblea General. Además, el Departamento ha apoyado la planificación y asistido en la transformación de las presencias de las Naciones Unidas en Guinea-Bissau y la República Centroafricana en oficinas integradas de consolidación de la paz, y actualmente está asesorando al Departamento de Asuntos Políticos en la creación de un centro de prevención de conflictos regionales en África Occidental.

94. Sobre la base de la experiencia adquirida en más de tres años de funcionamiento, y en consonancia con los trabajos en curso para la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha determinado la necesidad de establecer la asignación óptima de los recursos especializados del Departamento entre los equipos operacionales integrados y la Oficina del Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Si bien los equipos operacionales integrados ofrecen apoyo integral e interinstitucional a determinadas operaciones de mantenimiento de la paz, el personal directivo superior del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se encarga de dar orientación y asesoramiento sobre políticas a todas las operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales en todas las esferas de apoyo administrativo y logístico. También es responsable de mantener una visión general estratégica en todas las presencias sobre el terreno en lo que respecta a las funciones e iniciativas de apoyo. La asignación de los recursos adecuados al personal directivo superior del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno es fundamental para que se proporcione una supervisión estratégica adecuada de los recursos consignados

por la Asamblea General para las actividades sobre el terreno de la Organización, de conformidad con las prioridades operacionales y con las políticas y prioridades de la Organización en su conjunto.

### **Gestión de recursos humanos**

95. Tomando en cuenta un examen amplio de la estructura y los procesos de la gestión y el apoyo del personal sobre el terreno correspondiente a 2005/06, se propuso convertir al Servicio de Apoyo y Gestión del Personal en la División de Personal sobre el Terreno, fortaleciendo las capacidades de apoyo especializadas y operacionales. Se determinó además que la División dispusiera de delegaciones ampliadas de autoridad en materia de gestión de recursos humanos para contratar, gestionar y administrar de manera más eficaz al personal sobre el terreno.

96. El aumento del personal civil en las misiones sobre el terreno en los últimos años y las necesidades cambiantes de conocimientos especializados han hecho que una gestión eficaz de los recursos humanos estratégicos y operativos sea fundamental para el éxito de las misiones sobre el terreno. Con objeto de fortalecer el liderazgo, la gestión y las capacidades operativas para gestionar mejor el tamaño y el alcance de la gestión de los recursos humanos sobre el terreno, se creó la División de Personal sobre el Terreno con dos servicios dedicados al apoyo de base y el apoyo operativo. La reorganización dejó en claro las funciones y las responsabilidades y permitió que se prestara un apoyo operacional diario y continuado a misiones individuales y una atención permanente a la gestión de recursos humanos estratégicos en ámbitos tales como las políticas, la planificación de la fuerza de trabajo, la contratación, la dotación de personal y el desarrollo profesional.

97. La ampliación de las delegaciones de autoridad de la División se concibió para hacer posible una mejor prestación de servicios sobre el terreno en cuestiones como la clasificación de puestos, la aprobación de ascensos a una categoría superior o la autoridad discrecional para adoptar decisiones en la gestión del personal y la administración de prestaciones. Sin embargo, sigue habiendo problemas en los sistemas de gestión de los recursos humanos: según el 69% de las operaciones sobre el terreno, la calidad, la oportunidad y la capacidad de respuesta de la orientación y el apoyo prestados por la División en cuestiones de gestión de recursos humanos seguían siendo iguales (un 44%) o habían mejorado algo o de manera considerable (un 25%), mientras que otro 25% señaló una cierta disminución desde octubre de 2008, cuando se introdujeron procesos nuevos de contratación y selección a imagen de los sistemas y mecanismos de la Sede. No obstante, a nivel estratégico y de formulación de políticas en la Sede, la nueva estructura ha hecho posible intercambios más sistemáticos y mejor coordinados con el Departamento de Gestión en cuestiones que afectan a las condiciones de servicio del personal sobre el terreno y la reforma general de la gestión de recursos humanos.

98. El fortalecimiento de las capacidades de formación y de autoevaluación permitió una mayor delegación de autoridad a las misiones sobre el terreno para la selección de personal, su incorporación y ciertas funciones administrativas. El 62% de las operaciones sobre el terreno recientemente encuestadas consideró que esa delegación era adecuada, mientras que el 31% expresó la necesidad de mayores niveles de delegación. Para asegurarse de que las atribuciones delegadas se ejercen debidamente, la División de Personal sobre el Terreno está elaborando programas de formación en línea en gestión de recursos humanos para los profesionales de los

recursos humanos sobre el terreno. En colaboración con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, la División lleva a cabo ejercicios de autoevaluación, entre otras cosas mediante la introducción de sistemas de puntuación para la gestión de recursos humanos, como se describe en el informe del Secretario General sobre la visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos (A/65/305).

99. La División de Personal sobre el Terreno también logró reformar el proceso de contratación basado en listas y transformarlo en un sistema nuevo con un enfoque proactivo de la dotación de personal gestionado en forma centralizada, que crea registros de candidatos calificados evaluados por grupos de expertos, respaldados por un órgano central de examen de las actividades sobre el terreno y de los que pueden disponer inmediatamente los administradores de las misiones a través de su autoridad delegada de selección. La racionalización de los arreglos contractuales sujetos a un único Reglamento del Personal, aprobada por la Asamblea General en la resolución 63/250, permitió la creación de una Secretaría global en la que se integraron el terreno y la Sede. La integración orienta el nuevo sistema de selección del personal, que se aplica tanto al terreno como a la Sede. El nuevo sistema otorga al Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno la flexibilidad de transferir personal de manera lateral que ha sido examinado por un mecanismo central de examen entre misiones sin publicar la plaza, permitiendo al Departamento desplegar personal más rápidamente en las etapas de inicio, expansión, liquidación o crisis de una misión y facilitando el redespiegue de personal en caso de reducción o liquidación de misiones. Como consecuencia de ello, las tasas de vacantes se han reducido de un 30%, al 30 de junio de 2009, a un 15%, al 30 de junio de 2010, para el personal de contratación local, y de un 28%, al 30 de junio de 2009, a un 24%, al 30 de junio de 2010, para el personal internacional. El nuevo sistema de selección del personal también requiere la contratación de administradores que examinen debidamente a los candidatos de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía para las plazas en las operaciones de mantenimiento de la paz y para los puestos financiados con cargo a la cuenta de apoyo. Al 31 de agosto de 2010, el 88% del personal de las misiones provenía de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía.

### **Gestión financiera**

100. En respuesta al nivel y a la complejidad de los arreglos financieros y de colaboración con las organizaciones regionales y el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto, la Asamblea General aprobó fortalecer la División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno. Los beneficios que se esperaba obtener mediante este fortalecimiento eran mejorar la orientación y aumentar el apoyo a las operaciones sobre el terreno en la preparación del presupuesto y las operaciones cotidianas.

101. La División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno colabora estrechamente con el Departamento de Gestión, específicamente con la División de Financiación de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, en las operaciones de mantenimiento de la paz, y la División de Planificación de Programas y Presupuesto lo hace en las misiones políticas especiales en la preparación y presentación de los presupuestos sobre el terreno. Se espera que la actual aplicación de reformas financieras y de gestión del presupuesto de mayor envergadura en toda la Organización, en particular la introducción de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público y el proyecto de planificación de los recursos institucionales (UMOJA), den como resultado un proceso optimizado de preparación del presupuesto, que sirva

mejor a los Estados Miembros y al terreno. También se debe efectuar un examen de los instrumentos y procesos presupuestarios utilizados para financiar, por ejemplo, las oficinas integradas y los arreglos de colaboración que reúnen funciones históricamente presupuestadas en función de diferentes procesos y plazos.

102. Desde julio de 2007, el proceso de elaboración del presupuesto se racionalizó y la preparación de los presupuestos mejoró, en particular mediante el despliegue de equipos integrados Abacus para apoyar la elaboración in situ de los presupuestos sobre el terreno. Entre los resultados se incluye un aumento en la tasa de cumplimiento de los plazos de presentación de los presupuestos para las operaciones de mantenimiento de la paz, del 50% en el período 2007/08 al 100% en los períodos 2008/09 y 2009/10. En los períodos de sesiones sexagésimo tercero y sexagésimo cuarto de la Asamblea General, los órganos legislativos también reconocieron que hubo mejoras en la calidad de las propuestas presupuestarias presentadas. El 81% de las operaciones sobre el terreno informó que el apoyo a la función presupuestaria y financiera había permanecido variable (50%) o había mejorado (31%). El fortalecimiento de las medidas de garantía de la calidad, como el análisis comparativo de las necesidades de recursos de las misiones, la elaboración y aplicación estricta de parámetros (por ejemplo, normas para el cálculo de los costos y ratios de recursos), la revisión integrada de los presupuestos de las misiones por equipos operacionales integrados y por equipos conjuntos de examen de funcionarios superiores de los departamentos, además de mejorar la capacitación de las oficinas de presupuesto, han mejorado la coherencia de las estimaciones presupuestarias y dado como resultado una mejor tasa general de aplicación de los presupuestos de las operaciones sobre el terreno, que pasó del 92% en el período 2007/08 al 97% en el período 2008/09. Con el transcurso del tiempo se esperan otras mejoras en la armonización de las solicitudes de recursos con las necesidades operativas, que contribuirá a reducir los gastos superiores e inferiores a las previsiones.

103. El fortalecimiento de la División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno también ha dado como resultado el fortalecimiento de la capacidad de las misiones sobre el terreno de gestionar sus recursos financieros e informar sobre ello. El programa "PACT" ha permitido a la Organización capacitar de manera intensiva a nuevos oficiales de presupuesto y finanzas sobre el terreno para desplegarlos a las operaciones sobre el terreno en tres meses y llenar vacantes de importancia decisiva. La capacitación in situ sobre sistemas financieros y metodología de presupuestación sobre el terreno, la introducción y el mantenimiento de un manual de finanzas sobre el terreno y la transferencia de competencias mediante las visitas de apoyo han contribuido conjuntamente a aumentar la competencia técnica sustancial sobre el terreno. La contribución de la División a los paquetes de apoyo con base en el terreno para la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, las Normas Contables Internacionales para el Sector Público y los centros de apoyo mundiales y regionales tienen como objetivo preparar mejor a los profesionales de las finanzas sobre el terreno para las nuevas prácticas institucionales.

104. Además, el apoyo a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía ha mejorado. A pesar de un 69% de aumento en el volumen de las reclamaciones en concepto de gestión de equipos de propiedad de los contingentes desde el período 2006/07, la División ha reducido el tiempo medio de tramitación de los reembolsos de seis a tres meses, mediante la aplicación de mejoras en los procesos institucionales y el fortalecimiento asociado de los sistemas de apoyo.

105. Como parte de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, el marco financiero para la instalación o ampliación de una misión se ha reforzado mediante la aprobación por la Asamblea General del acceso a un máximo de 100 millones de dólares del Fondo de Reserva para el Mantenimiento de la Paz y hasta 50 millones de dólares de las existencias para el despliegue estratégico sin reposición, lo que ha llevado a una financiación más sólida de las nuevas operaciones sin que los Estados Miembros deban hacer aportes adicionales. Esas medidas tienen como objetivo acelerar el proceso de financiación, armonizar mejor las necesidades para la instalación y ampliación de las misiones y permitir un despliegue rápido de los recursos materiales y humanos al terreno. Sobre la base de unas necesidades de recursos más realistas, se está preparando un modelo de financiación normalizado para el primer año de toda operación de mantenimiento de la paz que se someterá a la consideración de la Asamblea en la segunda parte de la continuación de su sexagésimo quinto período de sesiones y que también debería contribuir a la instalación y el despliegue rápidos de las misiones. Se proporcionan más detalles sobre este modelo de financiación normalizado en el informe del Secretario General sobre la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (A/65/643).

### **Logística**

106. El apoyo logístico para el mantenimiento de la paz es un elemento estratégico clave para facilitar la ejecución del mandato. Los requisitos de apoyo operacional para las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas son complejos y varían según las misiones; van, por ejemplo, del suministro de raciones en entornos remotos y hostiles a la gestión de las rotaciones de tropas y otro personal con el uso de diversos medios de transporte. Si bien cada misión tiene necesidades diferentes, hay ciertas necesidades y recursos comunes a todas las misiones, como las raciones, el combustible, el transporte terrestre y aéreo, que representan algunos de los principales factores de costos en las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.

107. Pese a que el establecimiento del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno no cambió significativamente la División de Apoyo Logístico, fuera de la creación de una División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones independiente (véase párr. 112 *infra*), la creación de un departamento específico de apoyo encabezado por un Secretario General Adjunto sentó la base para desarrollar un enfoque más estratégico y mundial de la gestión logística sobre el terreno. El 50% de las operaciones sobre el terreno encuestadas consideró que la calidad, la puntualidad y la capacidad de respuesta de la gestión logística habían mejorado. La experiencia adquirida en la gestión de las operaciones logísticas mundiales sirvió de base para la elaboración de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Un elemento clave en que se basa la estrategia es el concepto de los servicios compartidos prestados a través de centros de servicios (centros de servicios regionales y mundiales) que permite lograr sinergias, disminuir costos y aprovechar economías de escala, reduciendo al mismo tiempo la huella de las misiones, lo cual aumenta la seguridad del personal.

108. El desarrollo del concepto del centro de servicios conllevó la reestructuración de la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia) para convertirla en un centro de servicios mundial. La Base también está desempeñando una función clave en el pilar de modularización de la estrategia mundial de apoyo a las

actividades sobre el terreno, desarrollando módulos de servicios para las misiones a nivel mundial. Estos paquetes logísticos predefinidos permitirán un despliegue más rápido y eficaz de las misiones y una planificación más previsible para la adquisición de los bienes y servicios que necesitan las misiones. La División de Apoyo Logístico de la Sede está colaborando estrechamente con la Base Logística para aplicar un enfoque mundial a la gestión logística. El informe sobre los progresos alcanzados en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (véase A/65/643) contiene información más detallada sobre la aplicación de los conceptos del centro de servicios y modularización.

### **Adquisiciones**

109. Un proceso eficaz de adquisiciones sigue siendo un elemento clave para facilitar la ejecución del mandato de la misión. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Gestión han seguido colaborando para prestar mayor apoyo en materia de adquisiciones para lo cual han procedido a una racionalización de los procesos, ajustándose al mismo tiempo a los principios de un estricto control interno, supervisión y rendición de cuentas.

110. Un marco de gobernanza en materia de adquisiciones para toda la Secretaría ha definido las funciones y responsabilidades y las líneas de rendición de cuentas y los procedimientos de adquisición racionalizados para las operaciones sobre el terreno. El 62% de las operaciones sobre el terreno consideró que la delineación de las funciones y responsabilidades era muy clara o bastante clara, mientras que el 31% la encontró relativamente poco clara o muy poco clara. Para que las adquisiciones se hagan en el momento oportuno y con mayor eficiencia, el Departamento de Gestión delegó mayor autoridad al respecto en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en agosto de 2008, pasando de 200.000 a 500.000 dólares para adquisiciones que no sean básicas ni incluyan requisitos especiales. A consecuencia de este aumento, las operaciones sobre el terreno pueden aprobar a nivel local más casos, reduciendo así el número de casos remitidos al Comité de Contratos de la Sede, y reduciendo también el tiempo de tramitación para los casos que anteriormente habían necesitado la aprobación del Comité. En 2008, las misiones sometieron 589 casos al Comité; este número se redujo a 479 y a 411 en 2009 y 2010, respectivamente. El 81% de las operaciones sobre el terreno consideró que el nivel de delegación era adecuado, mientras que el 12,5% consideró que se necesitaba un mayor nivel de delegación.

111. Establecida en Entebbe como un proyecto experimental del Departamento de Gestión en julio de 2010, una Oficina regional de adquisiciones, que cuenta con personal de la División de Adquisiciones y personal sobre el terreno, adquiere materiales y servicios para operaciones de mantenimiento de la paz y oficinas en el África oriental y central. La mayor delegación de autoridad en materia de adquisiciones en esa Oficina permitirá la racionalización prevista del proceso de adquisiciones, la consolidación de las necesidades y el reparto de gastos entre las misiones, lo cual conllevará economías de escala. Gracias a la proximidad a las operaciones de mantenimiento de la paz en África, la Oficina también comprendería mejor las necesidades y prioridades de las misiones a las que apoya y podría ofrecerles un apoyo más adecuado. La Oficina regional de adquisiciones también prestará apoyo regional para gestionar, administrar y aplicar iniciativas de reforma en materia de adquisiciones. Aunque se ajusta al enfoque de la estrategia mundial de apoyo a las actividades sobre el terreno a que responde el establecimiento del

Centro de servicios regional en Entebbe, la Oficina regional de adquisiciones depende directamente del Departamento de Gestión.

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

112. En la resolución 61/279, la Asamblea General creó la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones a partir del Servicio de Tecnología de las Comunicaciones y la Información, que había existido anteriormente. La resolución 62/250 de la Asamblea General dio a la nueva División una mayor capacidad de liderazgo con la reclasificación del puesto de Director. La propuesta se basaba en la necesidad de gestionar el aumento continuo de la amplitud y el alcance de las actividades de tecnología de la información y las comunicaciones en las misiones sobre el terreno, proporcionar apoyo técnico para la aplicación de sistemas institucionales en las operaciones de mantenimiento de la paz; reducir la duplicación de esfuerzos entre la División de Servicios de Tecnología de la Información del Departamento de Gestión (que ahora forma parte de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones), poner los servicios de tecnologías de la información y las comunicaciones más al alcance de las partes interesadas y dar un mejor apoyo al cumplimiento del mandato de las misiones sobre el terreno.

113. También se ha aprovechado mejor la tecnología de la información y las comunicaciones para ayudar a la Sede y a las operaciones sobre el terreno a cumplir los mandatos en el ámbito del mantenimiento de la paz, en particular en ámbitos como el estado de derecho y las instituciones de seguridad, las aplicaciones policiales y militares, la política, la gestión de los conocimientos, la evaluación y la capacitación. El apoyo también contribuye a la ejecución de la estrategia de apoyo global a las actividades sobre el terreno, incluida la infraestructura y los sistemas de información, por ejemplo en el caso de la creación del Centro regional de servicios en Entebbe y de componentes claves de las iniciativas de modularización, en particular los campamentos de 200 hombres que actualmente se están desarrollando en consulta con los Estados Miembros.

114. La colaboración con la Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el desarrollo y la ejecución de estrategias y políticas de tecnología de la información y las comunicaciones ha asegurado que las actividades sobre el terreno se ajusten a la visión en materia de tecnología de la información y las comunicaciones adoptada para toda la Secretaría. La División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones también vela por que se tengan en cuenta las necesidades operacionales de las actividades sobre el terreno. Estas incluyen las necesidades específicas sobre el terreno, el ritmo de las operaciones, las condiciones operacionales (es decir, la infraestructura local) y el mantenimiento de la cadena de mando. Además, se están aprovechando las instalaciones de la Base Logística de las Naciones Unidas, a través de acuerdos de servicios, para atender a necesidades más generales de la Organización, entre ellas la de albergar sistemas institucionales de la Secretaría. Esto permitirá a la Organización lograr economías de escala y de alcance y asegurará una conectividad sólida y fiable con las operaciones sobre el terreno.

115. Con una base de más de 130.000 clientes, más de 450 importantes enlaces de comunicaciones y más de 1.000 millones de dólares en contratos de sistemas para importantes equipos de tecnología de la información y las comunicaciones, la División ha emprendido varias iniciativas estratégicas para gestionar el volumen de trabajo. Un enfoque regional para la prestación de servicios ayuda a eliminar la

duplicación de esfuerzos, garantizar la coherencia en los servicios entre las diferentes misiones y lograr economías de escala. En su informe (A/64/660), la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto reconoció los beneficios potenciales de ese enfoque, que fue respaldado por la Asamblea General en su resolución 64/269 sobre la base de las recomendaciones incluidas en el informe sinóptico. Puede encontrarse información adicional sobre el proyecto de regionalización para las misiones en el Oriente Medio (FPNUL, la Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación (FNUOS), UNFICYP y el Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua (ONUVT)) en las presentaciones presupuestarias de dichas misiones correspondientes a 2010. El proyecto ya está logrando estos objetivos. Se han logrado reducciones anuales superiores a los 3,5 millones de dólares, incluida una reducción de 17 puestos. La centralización de las aplicaciones ha reducido la huella del apoyo a las misiones en las operaciones sobre el terreno. La virtualización y consolidación de los centros de datos también ha contribuido a lograr economías de escala. Además, la colaboración con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el Departamento de Gestión ha asegurado que las soluciones institucionales tengan en cuenta las necesidades en materia de tecnología, a menudo particulares, de las actividades sobre el terreno, como por ejemplo la necesidad de utilizar enlaces de comunicaciones vía satélite de alta latencia y la red de área extendida. En el marco de estas iniciativas, se han probado sistemas, como el sistema institucional de gestión de la relación con los clientes, para asegurar su aplicabilidad a las actividades sobre el terreno. El 88% de las operaciones sobre el terreno indicó una satisfacción alta o bastante alta con la calidad, la puntualidad y la pertinencia de la orientación y el apoyo ofrecidos por la División, y el 56% indicó mejoras significativas o algunas mejoras en estos ámbitos después de la reestructuración.

#### **D. Mejoras de los procesos administrativos y de gestión**

116. Si bien aprobó propuestas de reestructuración, la Asamblea General recalcó que la reforma estructural y el aumento de la capacidad sólo eran parte de la ecuación de la reforma y que debía prestarse mayor atención a solucionar las cuestiones sistémicas, en particular a mejorar los procesos y procedimientos de trabajo. En febrero de 2008, los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y 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 encaminada a racionalizarlos y mejorar su calidad. Sobre la base de una evaluación de las necesidades, y de conformidad con las prioridades de los departamentos en materia de actividades básicas y de reforma, se ha dado prioridad a proyectos en los ámbitos generales de la planificación, el personal, las adquisiciones y las finanzas. Hasta la fecha se han finalizado 22 proyectos, la mayoría de los cuales han rebasado los límites de los departamentos y han supuesto mejoras como la aclaración de las funciones y las responsabilidades entre las partes interesadas, la normalización de los procedimientos y el uso de plantillas, la capacitación sobre normas y procedimientos, y el aprovechamiento de la tecnología. Cuando procedía, los proyectos se adaptaron a otras iniciativas de cambio importantes, como las reformas de la gestión de los recursos humanos y la planificación de los recursos institucionales. Ante todo, han servido como modelos de lo que puede lograrse con una visión común y el compromiso de lograr cambios en el sentido de una mejora continua de la Organización.

117. Algunos ejemplos de los resultados obtenidos son la identificación de equipo por valor de 62 millones de dólares para su posterior reconciliación, eliminación o reasignación tras la liquidación de misiones; la reducción en un 51% (de 147 días a 73 días) del trámite para la disposición de bienes y la normalización del proceso de planificación de la disposición de bienes; el establecimiento de un procedimiento para seleccionar sistemáticamente los candidatos e incluirlos en una lista y el desarrollo de una nueva metodología de evaluación, que contribuye a la mejora de la calidad de los candidatos incluidos en las listas y a acelerar el despliegue del personal en las operaciones sobre el terreno; la reducción del tiempo medio de interrupción del servicio para introducir mejoras en el sistema financiero y las actividades de gestión financiera conexas en las operaciones sobre el terreno, de un día a medio día; la reducción del tiempo de tramitación de los acuerdos de donantes y los acuerdos financieros para las actividades relativas a las minas a fin de cumplir sistemáticamente el plazo de siete días, permitiendo así que los fondos lleguen a las operaciones sobre el terreno más rápidamente y asegurando la continuidad de proyectos clave; y la reducción de 43 días a 18 días, del plazo de publicación de documentos de orientación sobre mantenimiento de la paz y apoyo a las actividades sobre el terreno, poniéndolos más rápidamente a disposición de los interesados. Como reconocimiento a estos logros, las Naciones Unidas son actualmente uno de los seis finalistas en la categoría de “mejor programa de iniciación” para el premio de excelencia en los procesos otorgados por Lean Six Sigma.

#### **IV. Conclusiones y recomendaciones**

118. La nueva estructura del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz comprende áreas considerablemente especializadas que, junto con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, prestan apoyo estratégico y operacional integrado a las misiones sobre el terreno y proporcionan servicios que hacen posible la ejecución de los mandatos en ámbitos especializados. Entre los proveedores de servicios están la Oficina de Fomento del Estado de Derecho y de las Instituciones de Seguridad, la Oficina de Asuntos Militares y las capacidades compartidas de la División de Políticas, Evaluación y Capacitación y la Oficina del Jefe de Gabinete. Al mismo tiempo, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz mantiene y trata de ampliar la prestación integrada y sistemática de apoyo y orientación a las operaciones con mandatos multidimensionales. A medida que continúan evolucionando los desafíos para la paz y la seguridad con que se enfrenta la comunidad internacional, ambos departamentos deben encarar eficazmente el reto de manejar las tensiones intrínsecas que supone la gestión de dos modelos institucionales distintos pero interrelacionados, a fin de continuar proporcionando orientación y apoyo estratégicos y operacionales a la Sede, así como servicios especializados de expertos. Estos modelos deben seguir adaptándose, según sea necesario, para servir a los nuevos mandatos y a las operaciones sobre el terreno que los ejecutan, sin dejar de atender continuamente a las cuestiones que vayan surgiendo en los ámbitos de la paz y la seguridad internacionales. Además, a medida que los proveedores de servicios del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno demuestran sus ventajas comparativas, será importante encontrar opciones que les permitan ofrecer apoyo a misiones políticas especiales y otras entidades sobre el terreno en sus ámbitos de

especialización, como ocurre actualmente con las capacidades de apoyo electoral y de mediación localizadas en el Departamento de Asuntos Políticos.

119. Los resultados que se recogen en el presente informe llevan a la conclusión de que los Departamentos han superado los desafíos iniciales y de que la reestructuración realizada en 2007 se ha asentado y está logrando los beneficios previstos. La reestructuración y el fortalecimiento de los Departamentos han llevado la profesionalización continua de las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y han permitido a los Departamentos afrontar un período de intenso crecimiento y mandatos y teatros de operaciones cada vez más difíciles. Los resultados de la encuesta sobre el terreno realizada en 2010 apoyan estas conclusiones, indican mejoras y ofrecen una opinión generalmente positiva sobre la puntualidad y la calidad del apoyo prestado por la Sede. Las reformas han logrado, en general, el objetivo previsto de fortalecer considerablemente la capacidad de las Naciones Unidas para establecer, gestionar y mantener operaciones de mantenimiento de la paz y han sentado una importante base sobre la que consolidar los beneficios obtenidos.

120. Los Estados Miembros deberían tomar nota del efecto positivo de la serie de reformas descrita en el presente informe, que la Asamblea General debería aprobar los ligeros ajustes estructurales propuestos y, sobre todo, habría que mantener el rumbo de una colaboración y apoyo eficaces para adaptar continuamente las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas a fin de poder prever y responder a los desafíos en materia de paz y de seguridad que enfrenta la comunidad internacional.

## **V. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General**

121. **Se solicita a la Asamblea General que:**

**a) Tome nota del presente informe y mantenga su apoyo a la reforma y el fortalecimiento de las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas;**

**b) Apruebe el cambio de nombre de la Sección de Políticas y Mejores Prácticas por el de Servicio de Políticas y Mejores Prácticas;**

**c) Apruebe la propuesta de dividir la Sección de Apoyo a la Administración de las Misiones de la División de Policía en dos secciones: la Sección de Apoyo a la Administración de las Misiones y la Sección de Selección y Contratación.**