



Consejo Económico y Social

Distr. general
12 de enero de 2017
Español
Original: inglés

Comité del Programa y de la Coordinación

57º período de sesiones

Período de sesiones de organización, 20 de abril de 2017

Período de sesiones sustantivo, 5 a 30 de junio de 2017

Cuestiones relativas a los programas: evaluación

Evaluación del Departamento de Asuntos Políticos de las Naciones Unidas

Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

Resumen

El Departamento de Asuntos Políticos es el principal departamento de las Naciones Unidas encargado de mantener la paz y la seguridad prestando asistencia a los Estados Miembros y a otras organizaciones internacionales, regionales y subregionales para evitar y resolver las posibles controversias y los conflictos potencialmente violentos. La última vez que la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) realizó una evaluación del Departamento fue en el período comprendido entre 2006 y 2008. Desde entonces, el Departamento ha pasado de ser un departamento en gran medida teórico y basado en trabajo de despacho a convertirse en una operación más centrada en el terreno, reorientando sus actividades para asistir en la labor de prevención y resolución de conflictos que se desarrolla sobre el terreno.

La labor de prevención y resolución de conflictos se realiza fundamentalmente por medio de misiones políticas especiales, que han aumentado en número desde 2008, así como por medio de los equipos en los países en contextos distintos de las misiones. Desde la Sede, el Departamento presta apoyo a esas entidades manteniendo contactos con los Estados Miembros, otras entidades de las Naciones Unidas y otros agentes a fin de promover ampliamente un entorno propicio para que la labor sobre el terreno sea fructífera. Sobre el terreno, el apoyo que presta el Departamento va desde asistencia general (por ejemplo, orientación normativa y asistencia administrativa) a la aportación de conocimientos especializados (por ejemplo, asistencia electoral y mediación), todo ello con miras a fortalecer la capacidad de las entidades sobre el terreno para cumplir sus mandatos de prevención y resolución de conflictos.



En la presente evaluación se valoró la pertinencia, la eficacia y la eficiencia del apoyo sustantivo del Departamento a la labor de prevención y resolución de conflictos desarrollada sobre el terreno entre 2008 y 2015. La OSSI basó su análisis en una amplia variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas.

Durante el período de evaluación, el Departamento de Asuntos Políticos prestó apoyo en casi todos los entornos con mayor nivel de conflicto. La creación de oficinas regionales del Departamento, junto con el despliegue de asesores sobre paz y desarrollo en entornos distintos de las misiones ha contribuido a ampliar su alcance mundial. No obstante, fuera de los contextos con un elevado nivel de conflicto, la presencia del Departamento no tiene tanto alcance. Si bien las limitaciones de recursos han mermado su capacidad para atender todas las necesidades, sus documentos de planificación estratégica no reflejan una reflexión clara, basada en datos, sobre la manera en que el Departamento dedicará sus limitados recursos a otros contextos que precisan asistencia. El personal del Departamento, las entidades sobre el terreno a las que este presta apoyo y las observaciones directas de la OSSI subrayan que la transformación del Departamento y su abandono del modelo basado en análisis teóricos ha dejado una laguna: el análisis de alerta temprana, que servía para ayudar al Departamento a prever mejor y le permitía actuar en relación con amenazas potenciales a la paz.

Pese a esas lagunas, existen pruebas que demuestran que el apoyo que presta el Departamento ha sido eficaz y que ha contribuido de manera positiva a unos buenos resultados sobre el terreno. El personal de las distintas entidades en numerosos entornos sobre el terreno señala ejemplos de ello. Al mismo tiempo, no obstante, menciona esferas de menor eficacia, como la incapacidad del Departamento para abordar las dificultades administrativas a nivel de todo el sistema, la coordinación y la intervención con otros agentes sobre el terreno, o la orientación estratégica a largo plazo sobre el terreno. El Departamento presta cada vez más atención a las cuestiones de género y los derechos humanos, pero en los puestos directivos, tanto en la Sede como sobre el terreno, sigue sin haber equilibrio de género, y ni las cuestiones de género ni los derechos humanos son una prioridad universal sobre el terreno.

Si bien el Departamento ha respondido a las necesidades de apoyo de un creciente número de operaciones sobre el terreno, sus recursos financieros y humanos no han aumentado al mismo ritmo que la demanda. Los procedimientos administrativos generales de las Naciones Unidas también han limitado su eficiencia. Además, el Departamento no está bien preparado para supervisar la rendición de cuentas general de las misiones sobre sus resultados, la adhesión de las misiones a los principios de las Naciones Unidas ni su salida de un entorno en última instancia. La falta de atención al aprovechamiento de los conocimientos sobre el desempeño también ha impedido al Departamento mejorar su rendición de cuentas, así como aprender de sus éxitos y sus tropiezos y deficiencias.

La OSSI formula cuatro recomendaciones importantes, todas ellas aceptadas por el Departamento de Asuntos Políticos, a saber:

- Que se institucionalice el papel del Departamento en el fortalecimiento de la rendición de cuentas sobre el terreno, en consulta con la Oficina Ejecutiva del Secretario General;

- Que se subsanen las deficiencias analíticas más importantes, esto es, aquellas relacionadas con el análisis contextual general con miras a la alerta y la acción tempranas, y aquellas en el ámbito de la evaluación;
- Que se refuercen los procesos de planificación, tanto en la Sede como sobre el terreno;
- Que se adopten medidas para dotar al Departamento de recursos suficientes para colmar las lagunas funcionales básicas.

Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción y objetivo	5
II. Información general	5
III. Metodología	11
IV. Resultados de la evaluación	13
A. Existen pruebas que demuestran que el apoyo sustantivo que el Departamento ha prestado hasta la fecha ha sido eficaz y, pese a las importantes limitaciones externas, se afirma que ese apoyo ha contribuido a lograr buenos resultados sobre el terreno en formas notables	13
B. En el plano mundial, el Departamento está prestando apoyo a casi todos los entornos con mayor nivel de conflicto y, por lo general, ese apoyo ha satisfecho las necesidades manifestadas sobre el terreno; sin embargo, el Departamento carece de una estrategia amplia para determinar qué tipo de apoyo puede prestar en otros entornos y de qué forma puede contribuir a la salida de las misiones	20
C. El Departamento ha adaptado sus recursos para responder a las necesidades de una presencia sobre el terreno en expansión, pero sus propias estructuras y procedimientos internos, unidos a los engorrosos procedimientos administrativos de las Naciones Unidas, han limitado su capacidad para hacerlo lo más eficazmente posible	26
D. Aunque ha generado un volumen considerable de productos del conocimiento, el Departamento no ha aprovechado esos conocimientos lo suficiente para reforzar la formación o la rendición de cuentas, ni en la Sede ni sobre el terreno	30
E. La supervisión de la rendición de cuentas de las misiones que hace la Sede sigue siendo deficiente	33
V. Conclusión	35
VI. Recomendaciones	36
Anexo	
Observaciones oficiales recibidas del Departamento	39

I. Introducción y objetivo

1. La División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) decidió examinar el Departamento de Asuntos Políticos sobre la base de una evaluación de riesgos que la División de Inspección y Evaluación realizó para determinar las prioridades de las evaluaciones de los programas de la Secretaría. El Comité del Programa y de la Coordinación seleccionó la evaluación de los programas del Departamento para examinarla en su 57° período de sesiones, que se celebrará en junio de 2017¹. La Asamblea General hizo suya esa decisión en su resolución 70/8.

2. El marco general de referencia para la OSSI son las resoluciones de la Asamblea General 48/218 B, 54/244 y 59/272, así como el boletín del Secretario General sobre la creación de la oficina (ST/SGB/273), que autoriza a la OSSI a iniciar y ejecutar cualquier medida que considere necesaria con el fin de cumplir sus funciones, y a presentar informes al respecto. Las evaluaciones de la OSSI están previstas en el Reglamento y Reglamentación Detallada para la Planificación de los Programas, los Aspectos de Programas del Presupuesto, la Supervisión de la Ejecución y los Métodos de Evaluación².

3. El objetivo general de la evaluación era determinar, de la manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, la eficacia y la eficiencia del apoyo sustantivo prestado por el Departamento a la labor de prevención y resolución de conflictos realizada sobre el terreno entre 2008 y 2015. El tema de la evaluación surgió de una evaluación de los riesgos a nivel de los programas que se describe en el documento conceptual preparado al comienzo de la evaluación³. La evaluación se realizó en cumplimiento de las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas⁴.

4. Se solicitaron las observaciones de los administradores del Departamento sobre el proyecto de informe, y estas se tuvieron en cuenta al preparar el informe final. La respuesta del Departamento se incluye en el anexo.

II. Información general

Historia y mandato del Departamento de Asuntos Políticos

5. El Departamento de Asuntos Políticos es el principal departamento de las Naciones Unidas encargado de mantener la paz y la seguridad prestando asistencia a los Estados Miembros y a otras organizaciones internacionales, regionales y subregionales para evitar y resolver las posibles controversias y los conflictos potencialmente violentos. El Departamento fue creado en 1992, y la dirección de sus programas dimana de las resoluciones de la Asamblea General y los mandatos del Consejo de Seguridad.

¹ Véase A/70/16.

² Véase ST/SGB/2016/6, párrafo 7.1.

³ IED-15-006.

⁴ Véase UNEG/FN/Standards (2005).

6. La función que desempeña el Departamento abarca las siguientes esferas⁵:

a) Seguimiento de los acontecimientos políticos mundiales y evaluación de estos, con miras a detectar crisis potenciales antes de que se agudicen;

b) Liderazgo de las respuestas operacionales a las crisis, incluidos el despliegue de expertos en mediación y la prestación de orientación política y normativa y de dirección estratégica a las misiones políticas especiales;

c) Asesoramiento estratégico al Secretario General y sus enviados en materia de prevención de conflictos, mediación y cuestiones relacionadas con la consolidación de la paz;

d) Asistencia electoral a petición de los Estados Miembros y coordinación de respuestas a nivel de todo el sistema sobre cuestiones relacionadas con las elecciones;

e) Prestación de apoyo sustantivo y servicios de secretaría al Consejo de Seguridad y la Asamblea General y a sus órganos subsidiarios, así como a otros órganos intergubernamentales.

7. La última vez que la División de Inspección y Evaluación realizó una evaluación del Departamento fue en el período 2006-2008. Desde entonces, el Departamento ha pasado de ser una entidad en gran medida teórica, basada en el trabajo de despacho y centrada en la Sede, a convertirse en una operación más centrada en el terreno.

Labor de prevención y resolución de conflictos basada en el terreno

8. Si bien el número de conflictos y su intensidad comenzó a disminuir en la década de 1990, en los últimos años la tendencia se ha invertido. Por primera vez en diez años han aumentado las guerras civiles, así como los ataques de los Gobiernos y los grupos armados contra la población civil, y muchos de los conflictos armados actuales son más complicados y menos propicios a tener una solución política⁶. Los esfuerzos para abordar esos conflictos se han centrado en dos tipos de misiones sobre el terreno: operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales. De acuerdo con el presupuesto para el bienio 2014-2015, había 16 operaciones de mantenimiento de la paz y 34 misiones políticas especiales⁷.

9. Las misiones políticas especiales se definen, en términos generales, como misiones civiles de las Naciones Unidas que se despliegan durante un período de tiempo limitado para apoyar a los Estados Miembros por medio de una labor de buenos oficios, prevención de conflictos, y establecimiento y consolidación de la paz⁸. Las misiones políticas especiales son creadas por la Asamblea General, el Consejo de Seguridad o por iniciativa personal del Secretario General para ayudar a prevenir y a resolver los conflictos o a construir una paz duradera en las naciones

⁵ Véase A/67/6.

⁶ *Human Security Report 2013*. Puede consultarse en la dirección <http://hsrgroup.org/human-security-reports/2013/overview.aspx>.

⁷ Véase A/69/363/Add.8.

⁸ *Ibid.*

que salen de una guerra civil⁹. Las misiones políticas especiales son un instrumento fundamental de la labor de prevención y resolución de conflictos de las Naciones Unidas, pues ofrecen una plataforma para el análisis político y la diplomacia.

10. El Departamento clasifica sus misiones políticas especiales en tres grupos temáticos:

- Grupo temático I: enviados especiales y personales y asesores especiales del Secretario General
- Grupo temático II: equipos y grupos de expertos encargados de vigilar la aplicación de las sanciones y grupos afines
- Grupo temático III: oficinas políticas, oficinas de apoyo a la consolidación de la paz y oficinas integradas

11. Como se muestra en el gráfico I, el número total de misiones políticas especiales encabezadas por el Departamento de Asuntos Políticos aumentó de 21 en el bienio 2008-2009 a 34 en 2014-2015; la mayor parte de este aumento se produjo en los grupos temáticos I y II.

Gráfico I

Número de misiones políticas especiales encabezadas por el Departamento entre 2008 y 2015, por grupo temático

	2008-2009	2010-2011	2012-2013	2014-2015
Grupo temático I: enviados especiales y personales y asesores especiales del Secretario General	6	5	6	11 ^a
Grupo temático II: equipos y grupos de expertos encargados de vigilar la aplicación de las sanciones y grupos afines	6	8	9 ^b	12 ^c
Grupo temático III: oficinas políticas, oficinas de apoyo a la consolidación de la paz y oficinas integradas	9	12	12	11
Total	21	25	27	34

Fuente: A/64/349, A/66/354, A/68/327, A/69/363, A/65/328/Add.7 y A/69/363/Add.8.

^a La dirección de una de las misiones es compartida con el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz.

^b Véase A/65/328/Add.7.

^c Véase A/69/363/Add.8.

12. La presente evaluación se centró fundamentalmente en los grupos temáticos I y III, pues son las principales formas de presencia sobre el terreno para el desarrollo de la labor de prevención y resolución de conflictos. Las entidades del grupo temático II son grupos especiales de expertos externos que realizan misiones específicas de recopilación de información en nombre del Consejo de Seguridad con

⁹ Véanse A/69/363 y ST/SGB/2009/13.

el apoyo del Departamento¹⁰. Por otra parte, además de esos tres grupos temáticos, el Departamento presta apoyo a una cuarta categoría, más diversa, de países en contextos distintos de las misiones políticas especiales (por ejemplo, operaciones de mantenimiento de la paz, equipos en los países, etc.) mediante la presencia de asesores sobre paz y desarrollo (véanse los párrs. 19 a 24 y 31 a 35).

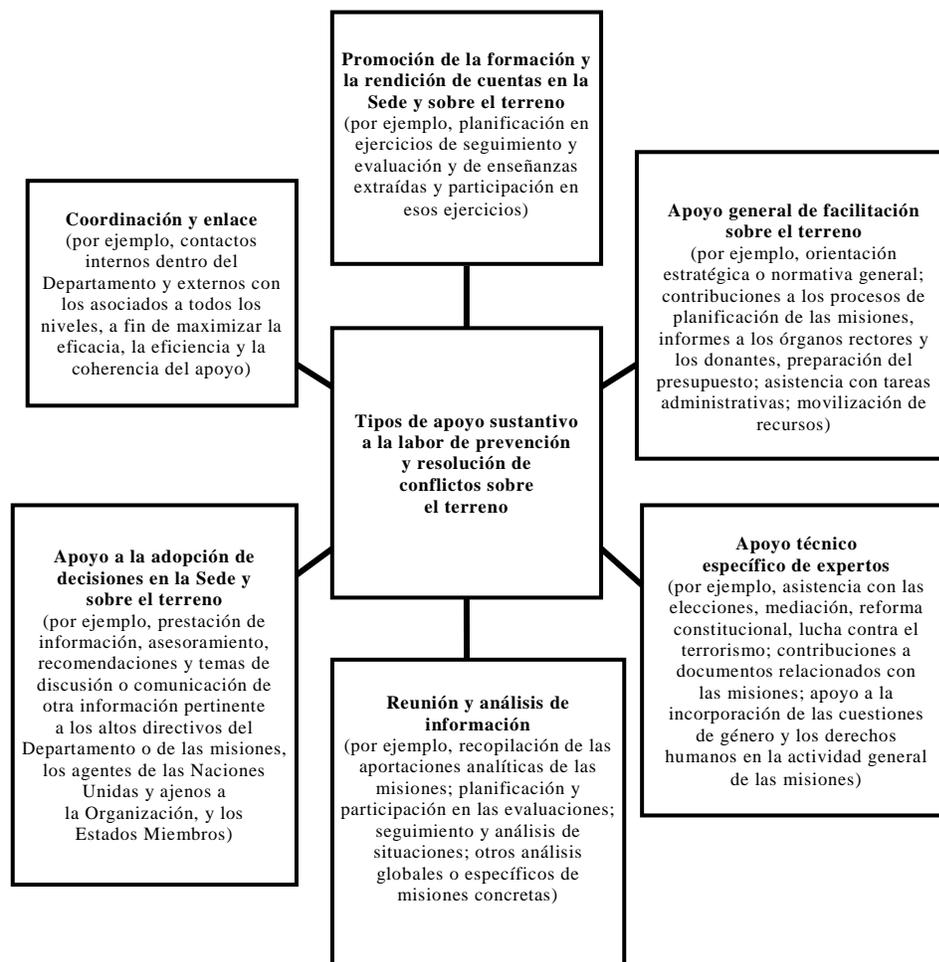
13. En el gráfico II se resume la amplia variedad del apoyo que presta el Departamento. El contenido del gráfico, colegido durante la recopilación de datos por parte de la División de Inspección y Evaluación, contribuye a comprender el apoyo prestado por el Departamento clasificando la labor de este en categorías que no eran tan conocidas antes de la evaluación. El apoyo que presta el Departamento, que abarca todas las esferas programáticas amplias que se destacan en el párrafo 6, tiene por objeto facilitar los resultados evaluados en este ejercicio. Esos resultados se dan en dos niveles: sobre el terreno, el Departamento busca desarrollar la capacidad de los interesados a ese nivel o complementar la capacidad existente, ya sea a nivel político general o en ámbitos técnicos concretos, a fin de cumplir los diversos aspectos de sus mandatos; a nivel de la Sede, el Departamento busca crear un entorno general propicio para contribuir a facilitar la labor sobre el terreno, por ejemplo mediante contactos con los Estados Miembros, otras entidades de todo el sistema de las Naciones Unidas, y otros agentes, a fin de servir de canal de información, promoción, apoyo y coordinación¹¹. El Departamento de Asuntos Políticos está integrado por seis divisiones regionales (África I, África II, América, Asia y el Pacífico, Europa, y Oriente Medio y Asia Occidental) que, además de apoyar a los países de los grupos temáticos I y III (así como a los países en los que no hay una misión), mantienen contactos con otras divisiones del Departamento que prestan apoyo, por ejemplo, la División de Asistencia Electoral, la División de Políticas y Mediación, la Oficina del Secretario General Adjunto, entre otras. Del apoyo al grupo temático II se encarga en gran medida la División de Asuntos del Consejo de Seguridad.

¹⁰ La División de Inspección y Evaluación incluyó a entidades pertenecientes al grupo temático II, pero dándoles menos importancia.

¹¹ La División de Inspección y Evaluación expuso esos niveles de resultados en las vías de impacto de los programas incluidas en su documento conceptual.

Gráfico II

Tipos de apoyo sustantivo prestado por el Departamento de Asuntos Políticos a la labor de prevención y resolución de conflictos sobre el terreno, 2008 a 2015



Fuente: Entrevistas y sondeos de la División de Inspección y Evaluación.

Recursos financieros

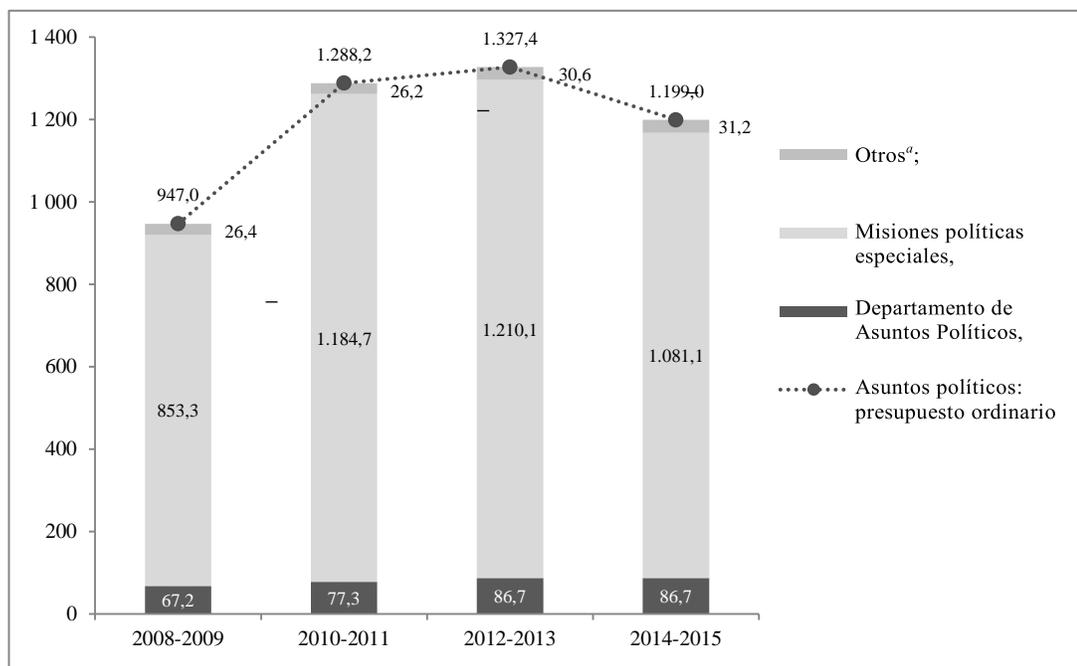
14. El Departamento de Asuntos Políticos y las misiones políticas especiales a las que presta apoyo se incluyen dentro del presupuesto para asuntos políticos (parte II, secc. 3) del presupuesto ordinario de las Naciones Unidas. El presupuesto de asuntos políticos para 2015 representaba aproximadamente el 20,0% de los recursos financieros procedentes del presupuesto ordinario de las Naciones Unidas¹².

¹² Véase A/68/6 (Sect. 3).

15. Como se indica en el gráfico III, los presupuestos de las misiones políticas especiales representan de forma sistemática la amplia mayoría de los recursos del presupuesto ordinario para asuntos políticos. El aumento del número de misiones políticas especiales viene acompañado de aumentos presupuestarios aún mayores.

Gráfico III
Recursos financieros con cargo al presupuesto ordinario, asuntos políticos, 2008 a 2015

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



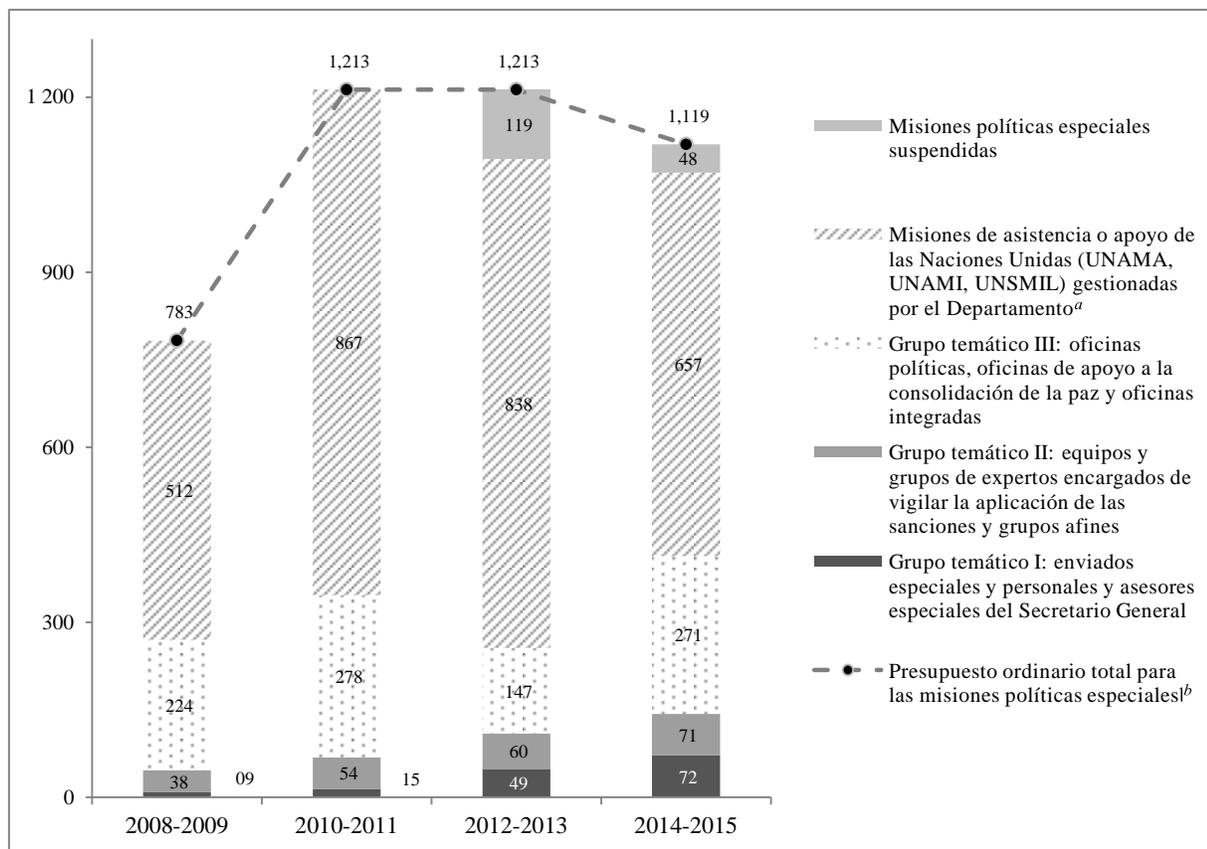
Fuente: Datos recopilados de A/68/6 (Sect. 3), A/66/6 (Sect. 3) y A/64/6 (Sect. 3).

^a La categoría "Otros" incluye el Registro de Daños y Perjuicios, la Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz y la Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Proceso de Paz del Oriente Medio.

16. El gráfico IV indica la distribución de esos recursos entre los distintos grupos temáticos a lo largo de ese mismo período. Tres misiones de gran tamaño pertenecientes al grupo temático III (la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán (UNAMA), la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq (UNAMI) y la Misión de Apoyo de las Naciones Unidas en Libia (UNSMIL)) recibieron la mayor proporción del presupuesto total para las misiones políticas especiales.

Gráfico IV
Recursos para misiones políticas especiales con cargo al presupuesto ordinario, por grupo temático, 2008 a 2015

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Datos recopilados de A/69/363, A/68/327, A/67/346, A/66/354, A/65/328, A/64/349 y A/63/346.

Nota: Las ligeras discrepancias entre los recursos para misiones políticas especiales que se indican en los gráficos III y IV se deben a las diferentes fuentes de datos utilizadas.

^a Las necesidades de recursos para la UNSMIL y la UNAMA correspondientes a 2015 representan financiación provisional para seis meses, a la espera de que se preparen los presupuestos para un período de 12 meses. Véanse A/68/327 y A/66/354.

^b La ligera disminución en los presupuestos para misiones políticas especiales en 2014-2015 se debe a que la UNAMA y la UNSMIL presentaron solamente presupuestos parciales para 2015.

III. Metodología

17. La evaluación se basó en un enfoque mixto para el que se empleó la triangulación de las siguientes fuentes de datos:

a) **Misiones para la realización de estudios de casos, que incluyeron entrevistas, grupos de discusión, observaciones directas y estudios teóricos:** 9 observaciones directas y 5 estudios teóricos que incluían múltiples misiones, así como 110 entrevistas y grupos de discusión con funcionarios de las misiones,

integrantes de equipos de las Naciones Unidas en los países, Gobiernos y otros interesados, en la Comisión Mixta Camerún-Nigeria (CNMC), la Oficina del Enviado Especial del Secretario General para el Sahel (OEES), la UNAMA, la Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Guinea-Bissau (UNIOGBIS), la Oficina de las Naciones Unidas para África Occidental (UNOWA) y la UNSMIL¹³.

b) **Estudios de casos teóricos:** los mismos estudios indicados *supra*, sobre la UNAMI, la Oficina del Enviado Especial para el Yemen y la Oficina del Asesor Especial del Secretario General sobre Myanmar;

c) **Entrevistas y conversaciones con grupos de discusión en la Sede:** 46 entrevistas con funcionarios del Departamento, 13 asociados de las Naciones Unidas y centros de estudios externos;

d) **Encuestas:** encuestas electrónicas de una muestra no aleatoria de 59 funcionarios del Cuadro Orgánico del Departamento en la Sede¹⁴, 85 funcionarios de las misiones estudiadas¹⁵, 14 asesores sobre paz y desarrollo¹⁶ y 25 expertos pertenecientes al grupo temático II¹⁷;

e) **Examen estructurado de documentos:** análisis de muestras seleccionadas (o universos) de 29 documentos de planificación e informes; 51 evaluaciones, exámenes *a posteriori* y otros informes sobre la experiencia adquirida; 9 informes de auditoría; 4 informes de misiones de evaluación estratégica y de misiones de evaluación técnica; 8 informes de final de mandato de Representantes Especiales del Secretario General; y 23 pactos de Representantes Especiales del Secretario General; así como un examen de los documentos programáticos del Departamento y de las misiones.

18. La evaluación se topó con tres limitaciones metodológicas principales: la dificultad inherente de medir la labor de prevención y resolución de conflictos, la escasez de datos sobre resultados generados por el Departamento y el bajo índice de respuesta a la encuesta realizada a los funcionarios del Departamento. La División de Inspección y Evaluación hizo frente a las dos primeras limitaciones haciendo un seguimiento cronológico del apoyo prestado por el Departamento y los resultados logrados sobre el terreno, teniendo en cuenta al mismo tiempo las limitaciones externas, mediante un estudio teórico y pruebas de percepción. Para hacer frente a la tercera limitación, la División realizó un análisis de aquellos que no habían respondido a la encuesta, que reveló que el perfil demográfico de quienes sí habían respondido era un fiel reflejo del personal del Departamento en general, lo cual indicaba un elevado nivel de representatividad, que permitía apoyar el uso de la encuesta en la evaluación.

¹³ La División de Inspección y Evaluación seleccionó estudios de casos basándose en el tamaño y la duración de las misiones, la representación de los distintos grupos temáticos y la extensión geográfica.

¹⁴ Todos ellos funcionarios de categorías P2 a D2; el índice de respuesta fue del 22,9%.

¹⁵ El índice de respuesta fue del 41,7%.

¹⁶ El índice de respuesta fue del 53,8%.

¹⁷ El índice de respuesta fue del 39,7%.

IV. Resultados de la evaluación

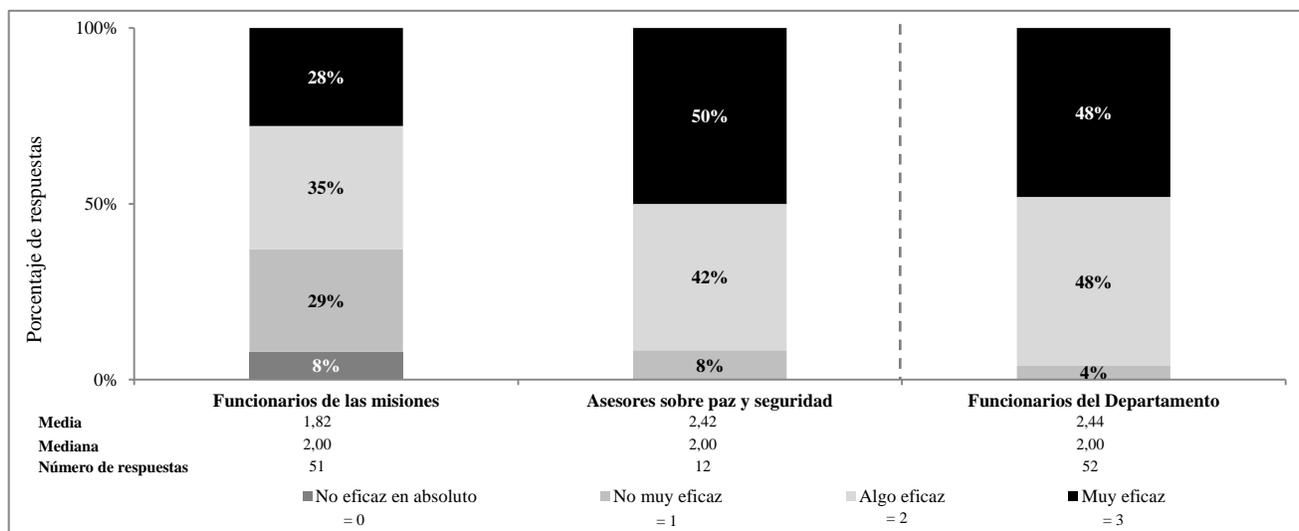
A. Existen pruebas que demuestran que el apoyo sustantivo que el Departamento ha prestado hasta la fecha ha sido eficaz y, pese a las importantes limitaciones externas, se afirma que ese apoyo ha contribuido a lograr buenos resultados sobre el terreno en formas notables

Pruebas de la eficacia del apoyo

19. Pese a la falta de datos generados por el Departamento supuso una dificultad para la evaluación¹⁸, existen pruebas de la eficacia del apoyo sustantivo prestado por el Departamento a la labor de prevención y resolución de conflictos sobre el terreno. Como se indica en el gráfico V, las entidades sobre el terreno que recibieron apoyo, en especial los asesores sobre paz y desarrollo, hacen una valoración relativamente positiva del apoyo prestado por el Departamento. El personal directivo sobre el terreno corroboró esta opinión positiva: en las entrevistas, 6 de un total de 9 Representantes Especiales del Secretario General de las misiones estudiadas hicieron comentarios positivos sobre el apoyo prestado por el Departamento, al igual que se hacía en 13 de los 19 pactos examinados. Además, de las 29 evaluaciones, exámenes *a posteriori* e informes sobre la experiencia adquirida relativos a la eficacia, 20 hicieron una valoración positiva del Departamento.

Gráfico V

Percepción general de la eficacia del apoyo prestado por el Departamento, 2008 a 2015



Fuente: Encuesta de la División de Inspección y Evaluación.

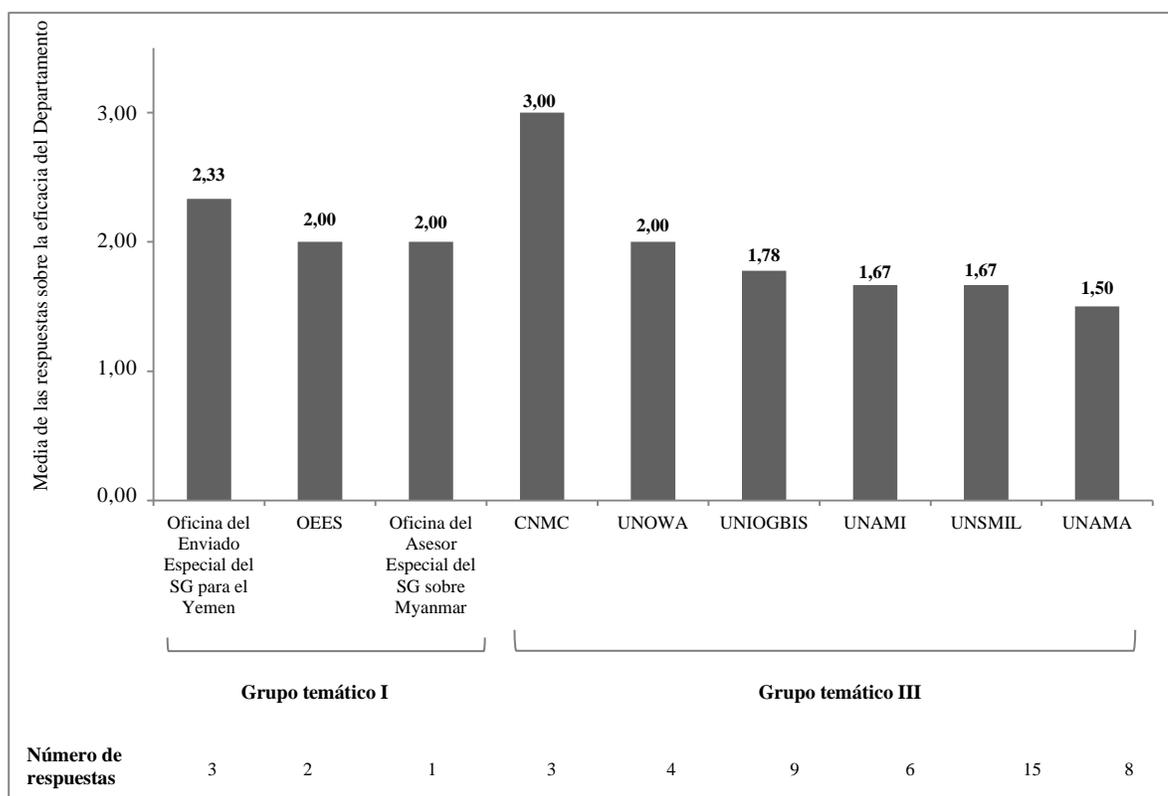
Nota: Definición de eficacia proporcionada por la División: “la medida en que el Departamento de Asuntos Políticos ha prestado apoyo de alta calidad al terreno, por ejemplo, mediante la mejora de la capacidad, la integración de conocimientos técnicos específicos que ellos antes no tenían, la prestación de asesoramiento de calidad que condujo a la adopción de decisiones mejor informadas, etc”.

¹⁸ Véanse los párrs. 18 y 44 a 50 del presente documento.

20. Dentro de este contexto en general positivo, hubo algunas diferencias en las respuestas de las entidades sobre el terreno, tanto en función de los distintos entornos como de los distintos tipos de apoyo recibido. Como sugiere el gráfico VI, las misiones más pequeñas tienden a valorar más positivamente la eficacia del apoyo que las misiones de mayor tamaño. Esta diferencia puede obedecer a las mayores necesidades de apoyo técnico de las misiones más pequeñas, como los asesores sobre paz y desarrollo, o a la relativa complejidad del entorno de operaciones de las misiones de mayor tamaño: como se subraya en los informes de final de mandato de los Representantes Especiales del Secretario General de dos de las misiones más grandes (la UNAMI y la UNAMA), las misiones de mayor tamaño abarcan más esferas en su mandato, lo que exige un apoyo a largo plazo a la creación de capacidad en materia de gobernanza.

Gráfico VI

Percepción general de la eficacia del apoyo prestado por el Departamento, por misión estudiada



Abreviaturas: SG: Secretario General.

Fuente: Encuestas de la División de Inspección y Evaluación.

Nota: las misiones se presentan por grupo temático y se ordenan de forma descendente en función de las medias.

21. Esas diferencias entre las misiones más pequeñas y las de mayor tamaño tal vez podría explicar también la variación en los comentarios sobre los distintos tipos específicos de apoyo que presta el Departamento¹⁹. Con independencia del tamaño de la misión, en las entrevistas y las encuestas, los funcionarios de las misiones subrayan el apoyo técnico experto en la asistencia electoral y la mediación, así como el apoyo de buenos oficios proporcionado por el personal directivo superior del Departamento (por ejemplo, aportando gravedad política a las negociaciones) como particularmente eficaz. No obstante, los asesores sobre paz y desarrollo y las misiones políticas especiales más pequeñas, más que las misiones de mayor tamaño, señalan además la orientación política general como una forma particularmente eficaz de apoyo. Asimismo, las evaluaciones y exámenes *a posteriori* de los cursos de capacitación impartidos por el Departamento (por ejemplo, sobre mediación, análisis de conflictos, planificación estratégica) concluyen que ese apoyo fue, en general, oportuno y amplió los conocimientos de los participantes. En cambio, la orientación estratégica a largo plazo fue calificada como el apoyo menos eficaz²⁰. De manera similar, los funcionarios de cuatro de las nueve misiones fueron críticos con los productos analíticos del Departamento; solo dos hicieron comentarios positivos²¹.

22. Como se indica en el gráfico VII, las autoevaluaciones de los funcionarios del Departamento corroboraron las opiniones expresadas sobre el terreno, aunque, en general los funcionarios otorgaban una mejor calificación al apoyo prestado por ellos. Los conocimientos técnicos del Departamento recibieron valoraciones particularmente altas, también por los funcionarios de las divisiones que no eran responsables de la prestación de ese apoyo. Las autoevaluaciones también corroboran los ámbitos particularmente fuertes y más deficitarios que se subrayan en el estudio teórico²². Otro ámbito muy valorado es el apoyo a la adopción de decisiones a nivel de la Sede, un aspecto clave de la importancia que da el Departamento a la promoción de un entorno propicio sobre el terreno.

23. Los funcionarios de la Sede hicieron una autoevaluación de la promoción de la formación y la rendición de cuentas, la coordinación interna y la reunión y el análisis de información por parte del Departamento y las consideraron relativamente menos eficaces. En general, esta autoevaluación fue corroborada por los estudios de las misiones (véase el párr. 21).

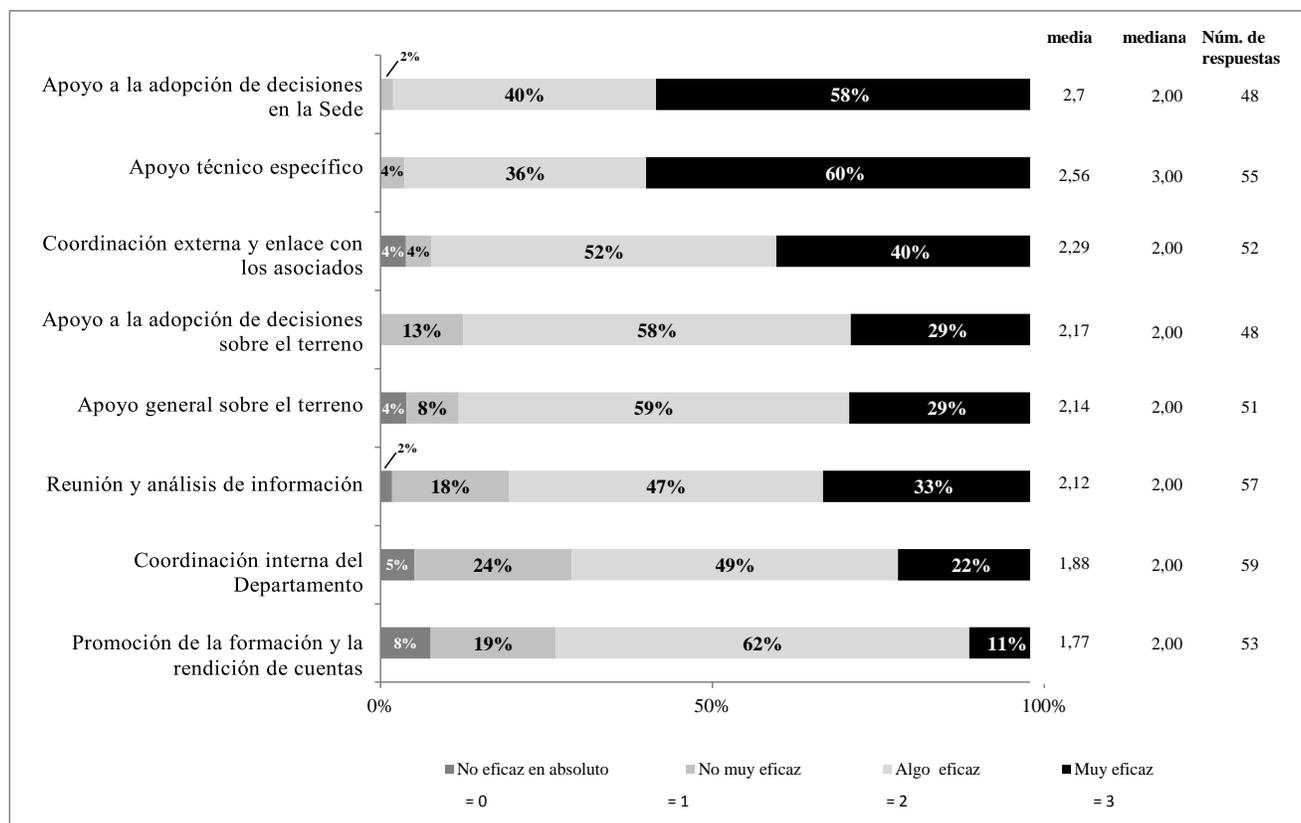
¹⁹ Correlación $r = -0,62$: cuanto mayor es la misión, menos positiva es la percepción de la eficacia del apoyo.

²⁰ Los informes de las misiones de evaluación estratégica rara vez recomiendan cambios estratégicos, pese a la larga presencia de las misiones y a las condiciones cambiantes sobre el terreno, lo cual corrobora este resultado. Además, cinco de las nueve misiones examinadas carecían de una estrategia de salida.

²¹ Véase el resultado D.

²² De las 29 evaluaciones y otros informes en que se evaluaba la eficacia, este tipo de apoyo se calificó en 22, y 20 lo valoraban positivamente. De esas evaluaciones, cinco también abordaban la coordinación en el establecimiento y la transferencia de una misión, y todas ellas la valoraban positivamente.

Gráfico VII
**Autoevaluación de los funcionarios de la Sede sobre la eficacia del apoyo
prestado por el Departamento, por tipo de apoyo**



Fuente: Encuestas de la División de Inspección y Evaluación.

24. La eficacia del Departamento a la hora de apoyar las cuestiones de género y los derechos humanos ha recibido calificaciones más diversas. Los funcionarios de las misiones, los asesores sobre paz y los expertos pertenecientes al grupo temático II encuestados percibían todos ellos que el apoyo prestado por el Departamento tenía bastante en cuenta las cuestiones de género²³. Además, el 88,0% de los procesos de paz en los que participaron las Naciones Unidas en 2014 incluyeron consultas habituales con las organizaciones de mujeres, en comparación con el 50,0% en 2011²⁴. No obstante, solo cuatro de las nueve misiones estudiadas afirmaron haber recibido del Departamento apoyo relacionado con las cuestiones de género; las cinco restantes no proporcionaron información concreta sobre la forma en que se promovía la incorporación de las cuestiones de género en su actividad general. Además, ninguna afirmó haber recibido apoyo relacionado con los derechos humanos; todas ellas indicaron que la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones

²³ La mayoría de los encuestados afirmaron que el apoyo tenía en cuenta “bastante” (el 45,7%) o “mucho” (el 22,0%) las cuestiones de género.

²⁴ Estudio mundial sobre la aplicación de la resolución 1325 (2000) del Consejo de Seguridad.

Unidas para los Derechos Humanos era su principal fuente de apoyo en este sentido. En una misión, el personal directivo superior expresó la preocupación de que los jefes de la misión directamente habían desatendido las cuestiones de género y las relativas a los derechos humanos, a pesar de que estas eran elementos básicos del mandato de la misión, a fin de centrarse en la actividad que la misión prefería: la labor de buenos oficios (véanse los párrs. 51 a 56). Más en general, el personal directivo, tanto de la Sede como de las misiones, sigue presentando un desequilibrio en cuanto al género²⁵.

Pruebas de la contribución del Departamento a los resultados en materia de prevención y resolución de conflictos sobre el terreno

25. Sobre la base de las escasas pruebas disponibles, es plausible que el apoyo prestado por el Departamento haya contribuido a la labor de prevención y resolución de conflictos sobre el terreno. Las entidades a las que se prestó apoyo en el Afganistán, Burkina Faso, Guinea, el Iraq, Myanmar, Nigeria y el Yemen (y de forma más anecdótica en Guyana, Kenya, Kirguistán, Maldivas y Venezuela (República Bolivariana de)) afirman que el apoyo que recibieron del Departamento de Asuntos Políticos, como el asesoramiento especializado sobre las negociaciones de alto el fuego en el Yemen, el asesoramiento electoral en el Afganistán y la orientación política en Maldivas, influyó positivamente en la trayectoria de resolución del conflicto, por ejemplo, con el logro de un acuerdo que tiene en cuenta relativamente las cuestiones de género en el Yemen o el diseño del procedimiento de recuento para las elecciones presidenciales de 2014 en el Afganistán.

26. Esas contribuciones comunicadas se extienden también al ámbito de la prevención de conflictos, por ejemplo con la transición presidencial pacífica en Nigeria en 2015 y la promoción de la aceptación pacífica del resultado de las elecciones presidenciales en el Afganistán. Estos ejemplos de éxitos en el ámbito de la prevención de conflictos son escasos, no obstante, debido en parte a la falta de análisis en esta esfera (véanse los párrs. 18 y 44 a 50 del presente informe). El informe del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz subrayó el bajo nivel de inversión en la prevención de conflictos más en general, incluso cuando los costes de la inacción en este ámbito son cada vez mayores para la comunidad internacional²⁶.

27. Si bien resulta difícil medir la repercusión de la eficacia del apoyo en el éxito a nivel de las misiones, en el gráfico VIII se presenta un resumen de un análisis de la correlación entre la eficacia del apoyo prestado por el Departamento y los resultados de las misiones en materia de prevención y resolución de conflictos. En el gráfico se trazan las calificaciones consolidadas de la eficacia del apoyo prestado por el Departamento comparándolas con una medida resumida del éxito general de las distintas misiones, y ambas dimensiones se calculan basándose en la

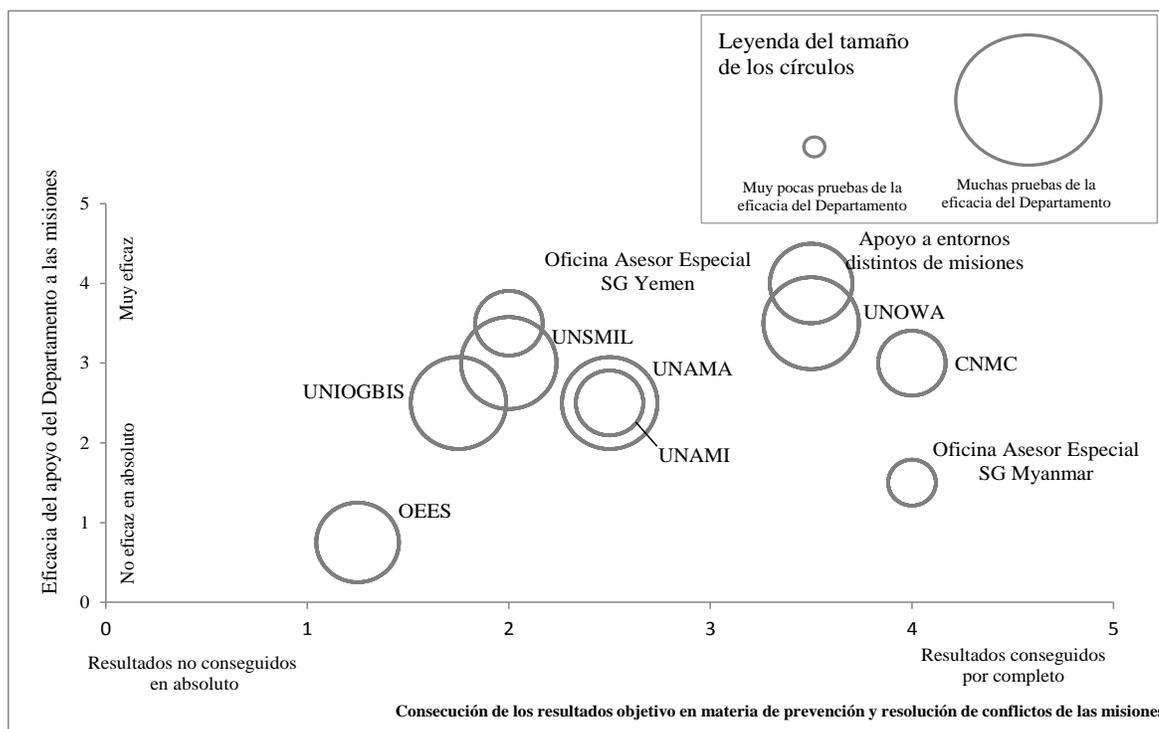
²⁵ La proporción de mujeres en puestos de categorías P5 a D2 aumentó del 18,0% en 2011 al 29,0% en 2014. No obstante, el Secretario General Adjunto y el Subsecretario General de Asuntos Políticos son ambos hombres. El personal directivo de las misiones presenta un desequilibrio de género aún mayor: de los 23 Representantes Especiales del Secretario General y Subsecretarios Generales de las misiones estudiadas entre 2008 y 2015, solo uno era una mujer. Además, en la mayor parte de las misiones, los directivos superiores son hombres.

²⁶ Véase A/70/95-S/2015/446, párrs. 25, 30 y 35.

triangulación de los datos de que se dispone, teniendo en cuenta la senda con frecuencia no lineal que conduce a la prevención y la resolución de conflictos y los numerosos factores externos que influyen en el éxito de una misión. Este análisis no implica que los resultados de la misión indicados no se habrían logrado sin el apoyo del Departamento, sino más bien que es plausible que el Departamento haya contribuido a ellos. Esta imagen mixta se observó también en las reacciones de los clientes²⁷ y las autoevaluaciones de los funcionarios del Departamento²⁸.

Gráfico VIII

Evaluación resumida de la División de Inspección y Evaluación de la eficacia del apoyo prestado por el Departamento y los resultados generales de las misiones



Fuente: Evaluación de la División de Inspección y Evaluación basada en el análisis triangulado de todas las pruebas disponibles.

Abreviaturas: SG: Secretario General.

²⁷ Si bien esta evaluación no se centraba fundamentalmente en ellos, se encuestó a todos los expertos del grupo temático II. En general, el 73,1% afirmó que el apoyo sustantivo prestado por el Departamento era eficaz, incluida su labor de facilitación de reuniones y de promoción de la cooperación entre los distintos grupos. El 83% también observó que el Departamento no había cercenado su independencia. Los ámbitos de apoyo que se consideraban menos eficaces fueron la orientación inicial, que el 52,1% afirmó que podría ofrecer una preparación mejor para comprender las normas administrativas, y los criterios sobre las normas relativas a las pruebas, a los que el 37,5% otorgó una calificación menos positiva. Por otra parte, el 70,8% afirmó que el apoyo en relación con las cuestiones administrativas se gestionaba de manera poco eficaz, lo cual dificultaba su trabajo.

²⁸ El 29% consideraba la contribución de la Sede al éxito de las misiones significativa, el 54,0% la consideraba moderada, el 12,0% muy pequeña, y el 5,0% la consideraba nula.

Factores que escapan al control del Departamento que han limitado el éxito de las misiones y la eficacia del apoyo del Departamento a estas

28. Diversos factores ajenos al control del Departamento han limitado el éxito a nivel de las misiones y, por extensión, la eficacia del Departamento a la hora de prestarles apoyo. Esos factores, originalmente documentados en el informe del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz²⁹ y corroborados en la presente evaluación, incluyen los recursos del Departamento en relación con un número cada vez mayor de misiones que precisan su apoyo (véanse los párrs. 11 y 29 a 32 del presente documento). Esos factores incluyen también el carácter estandarizado de los mandatos del Consejo de Seguridad, que hace que los mandatos de las misiones del grupo temático III abarquen con frecuencia hasta diez esferas, en algunas de las cuales, como el estado de derecho y el desarme, la desmovilización y la reintegración, el Departamento no cuenta con conocimientos especializados³⁰. Otros factores incluyen las restricciones al acceso y la circulación, así como la imprevisibilidad inherente a los entornos de conflicto, y el comportamiento de las partes en los conflictos y de otras partes interesadas. Por último, tanto el personal como las entidades sobre el terreno que reciben apoyo afirman que las normas y procedimientos administrativos de las Naciones Unidas, en particular en lo que respecta a la dotación de personal y los viajes, limitan considerablemente la eficacia sobre el terreno³¹. En consecuencia, el 75,5% de los funcionarios del Departamento afirma que los factores externos influyeron en gran medida en la eficacia del apoyo.

²⁹ Véase A/70/38-S/2015/446, párrs. 23 a 28.

³⁰ En su examen de los cuatro informes de misiones de evaluación estratégica y de misiones de evaluación técnica, no se observó ningún caso en que el mandato se hubiera modificado de manera significativa o se hubiera reducido. Asimismo, durante el período de evaluación solo se cerraron tres misiones políticas especiales; todas las demás simplemente pasaron a otras misiones políticas especiales o se convirtieron en una operación de mantenimiento de la paz. Esta conclusión corrobora las conclusiones del informe del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz (párrs. 37 a 39), así como de las nueve auditorías de la OSSI, cinco de las cuales observaron que no existía una estrategia de salida.

³¹ El 84% de los funcionarios del Departamento afirma que las normas y los procedimientos internos han limitado la eficacia de su apoyo. Asimismo, en cuatro de ocho informes de final de mandato, los Representantes Especiales del Secretario General mencionan esta esfera como un factor importante que pone en peligro los resultados sobre el terreno.

B. En el plano mundial, el Departamento está prestando apoyo a casi todos los entornos con mayor nivel de conflicto y, por lo general, ese apoyo ha satisfecho las necesidades manifestadas sobre el terreno; sin embargo, el Departamento carece de una estrategia amplia para determinar qué tipo de apoyo puede prestar en otros entornos y de qué forma puede contribuir a la salida de las misiones

29. En la presente evaluación, la pertinencia se definió como el grado en que el Departamento prestó apoyo sustantivo en los emplazamientos en que este era más necesario y la medida en que ese apoyo satisfizo las necesidades sobre el terreno. Conforme a esa definición, se concluyó que el Departamento era muy pertinente en general, aunque existía cierta variación y era probable que algunas necesidades no se hubieran satisfecho.

Alta cobertura de los entornos con mayor nivel de conflicto, pero cobertura menos uniforme de otros entornos

30. Para evaluar la pertinencia del Departamento en función de su alcance mundial, la División de Inspección y Evaluación clasificó 163 países y 11 entornos no correspondientes a países en seis niveles, según tres medidas indirectas del nivel de conflicto: el índice de paz mundial, un índice que mide la cobertura mediática de distintos conflictos, y el número de desplazados internos dentro de las fronteras de los países. Los niveles se definen de la siguiente manera:

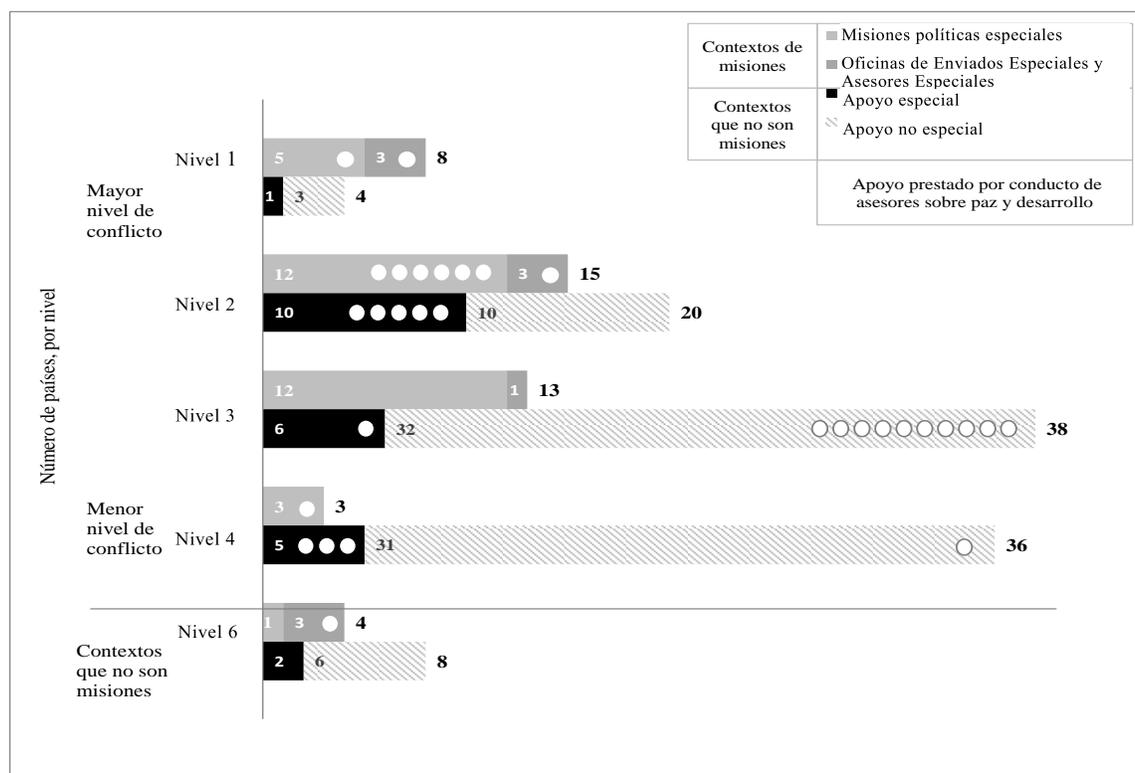
		<i>Calificación en el índice de paz mundial</i>	<i>Calificación media según la cobertura mediática</i>	<i>Promedio de desplazados internos (en millones)</i>
Mayor nivel de conflicto	Nivel 1	Muy baja	Media alta	2,14
Nivel alto de conflicto	Nivel 2	Baja	Media-baja	0,51
Nivel medio de conflicto	Nivel 3	Media	Media-baja	0,10
Nivel bajo de conflicto	Nivel 4	Alta	Baja	0,05
Menor nivel de conflicto	Nivel 5	Muy alta	Ninguna	0
n.a. – Conflictos no correspondientes a países	Nivel 6	n.a.	Baja-ninguna	n.a.

31. La División de Inspección y Evaluación determinó la presencia de apoyo del Departamento en cada uno de esos niveles. Como se indica en el gráfico IX, el Departamento prestó apoyo en casi todos los entornos con mayor nivel de conflicto (entornos de nivel 1), principalmente mediante apoyo directo a las misiones, pero también mediante apoyo indirecto especial o por conducto de asesores sobre paz y desarrollo. En los otros niveles, su presencia era menos uniforme: había 8 países de nivel 2 y 22 países de nivel 3 que, a pesar de tener un nivel alto de conflicto, no recibieron apoyo del Departamento, mientras que 8 países de nivel 4 (bajo nivel de

conflicto) sí recibieron apoyo. Las disparidades respecto a la pertinencia fueron corroboradas por los funcionarios del Departamento encuestados³².

Gráfico IX

Presencia de apoyo del Departamento en entornos clasificados según cinco niveles de conflicto, 2008 a 2015



Fuente: Análisis realizado por la División de Inspección y Evaluación de datos reunidos del índice de paz mundial de 2015 (www.visionofhumanity.org), el recopilador de contenido sobre los conflictos armados a nivel mundial (www.conflictmap.org/conflicts) y la información sobre los desplazados internos (www.internal-displacement.org).

32. Pese a las carencias citadas, el Departamento apoya a más países que en 2008 (véase el gráfico I), lo cual fue posible gracias a tres iniciativas principales ejecutadas durante el período que se evalúa. En primer lugar, el Departamento amplió su presencia regional mediante una misión política especial en África Central y seis oficinas de enlace en zonas en que no había misiones políticas especiales del Departamento. En segundo lugar, el Departamento ha reforzado de forma activa las alianzas para la prevención y la solución de conflictos, principalmente mediante el Programa Conjunto del Programa de las Naciones

³² La calificación media fue de 3,41 (1 equivale a “Muy en desacuerdo”, y 4, a “Muy de acuerdo”) en respuesta a una afirmación relativa al apoyo prestado por el Departamento en los países que más lo necesitaban a nivel mundial.

Unidas para el Desarrollo y el Departamento de Asuntos Políticos sobre el Fomento de las Capacidades Nacionales para la Prevención de Conflictos³³ como instrumento para atender las necesidades de los contextos que no son misiones³⁴. En 2015, el Departamento desplegó 36 asesores sobre paz y desarrollo, lo que supone un aumento del 25,0% frente a los dos años anteriores, y está previsto que la cifra aumente a 40 en 2016³⁵. Aunque son conscientes de las limitaciones del Programa Conjunto³⁶, tanto el Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz, en su informe, como el Grupo Consultivo de Expertos sobre el Examen de 2015 de la Estructura de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz lo encomiaron como ejemplo de colaboración interinstitucional eficaz en materia de prevención y solución de conflictos³⁷. En tercer lugar, el Departamento creó nuevas capacidades internas de apoyo a las tareas de prevención y solución de conflictos, como la Dependencia de Apoyo a la Mediación, la División de Políticas y Mediación y una oficina y un sistema de coordinadores de cuestiones de género específicos (aunque pequeños). Además, en 2008 el Departamento creó un equipo de reserva de mediadores financiado con recursos extrapresupuestarios: un grupo de expertos en mediación en esferas técnicas concretas (por ejemplo, redacción de constituciones, cuestiones de género, recursos naturales y distribución del poder) a tiempo completo para su despliegue rápido en caso necesario. Por último, el Departamento ha mejorado su capacidad para recaudar recursos extrapresupuestarios para financiar la dotación de personal y proyectos sobre el terreno gracias a una función específica de enlace externo y con los donantes.

Tipos de apoyo que se consideran en gran medida pertinentes, aunque exista cierta variación y sea probable que algunas necesidades no se hayan satisfecho

33. Como se indica en el gráfico X, en general se reconoce la pertinencia del apoyo que presta el Departamento, aunque se observan diferencias entre los distintos grupos y, en algunos casos, el apoyo del Departamento es considerado más pertinente por los asesores sobre paz y desarrollo que por el personal de las misiones y del propio Departamento.

³³ Nota sobre la alianza entre el Departamento y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, septiembre de 2015.

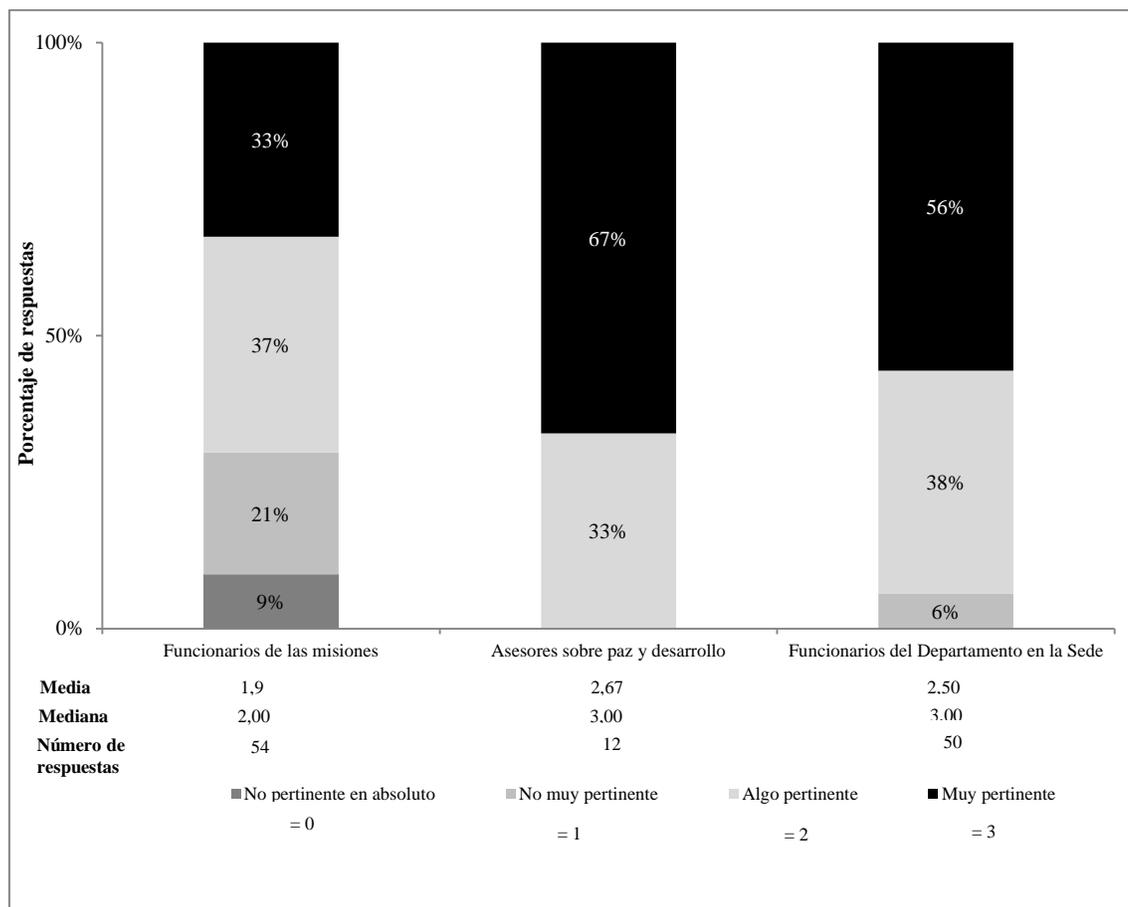
³⁴ El marco normativo para la prevención de los conflictos fue fortalecido recientemente mediante el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16. Además, en el plan estratégico del Departamento para 2016-2019 se resumen las actividades encaminadas a aumentar el apoyo político y técnico que se presta a los equipos de las Naciones Unidas en los países, y el Departamento ha invertido en fortalecer sus relaciones con los Representantes Permanentes y los coordinadores regionales para que estén más informados del apoyo que presta.

³⁵ Llamamiento plurianual del Departamento de Asuntos Políticos 2016-2017.

³⁶ Véase A/70/95-S/2015/446, párrs. 142 a 148.

³⁷ Véase S/2015/730.

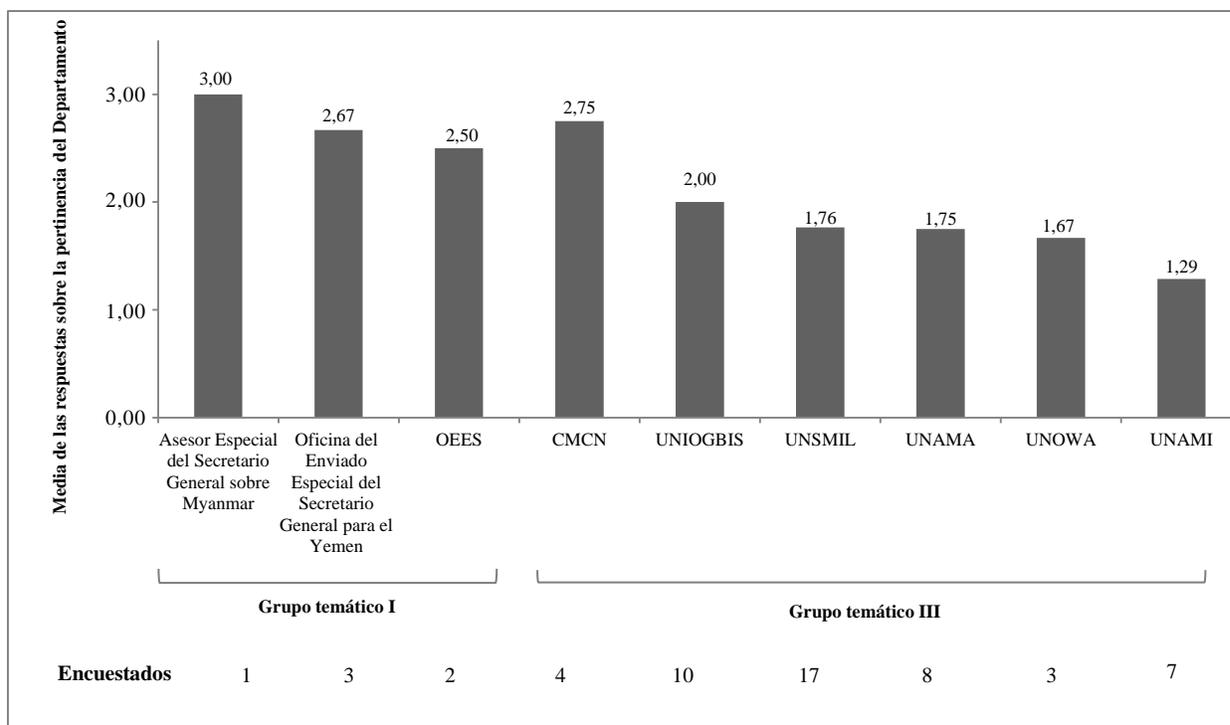
Gráfico X
Percepción sobre la pertinencia del apoyo del Departamento (2008-2015)



Fuente: Encuestas de la División de Inspección y Evaluación.

34. La gran variación en las respuestas del personal de las misiones podría deberse a que se trata de un grupo diverso. El gráfico XI resume las respuestas del grupo, que se desglosan según las misiones seleccionadas para el estudio de caso. En general, las misiones más pequeñas del grupo temático III, así como las misiones pequeñas del grupo temático I, tenían una visión más positiva del apoyo del Departamento que las misiones de mayor tamaño.

Gráfico XI
Percepción de las entidades sobre el terreno sobre la pertinencia del apoyo del Departamento, por misión estudiada



Fuente: Encuesta de la División de Inspección y Evaluación.

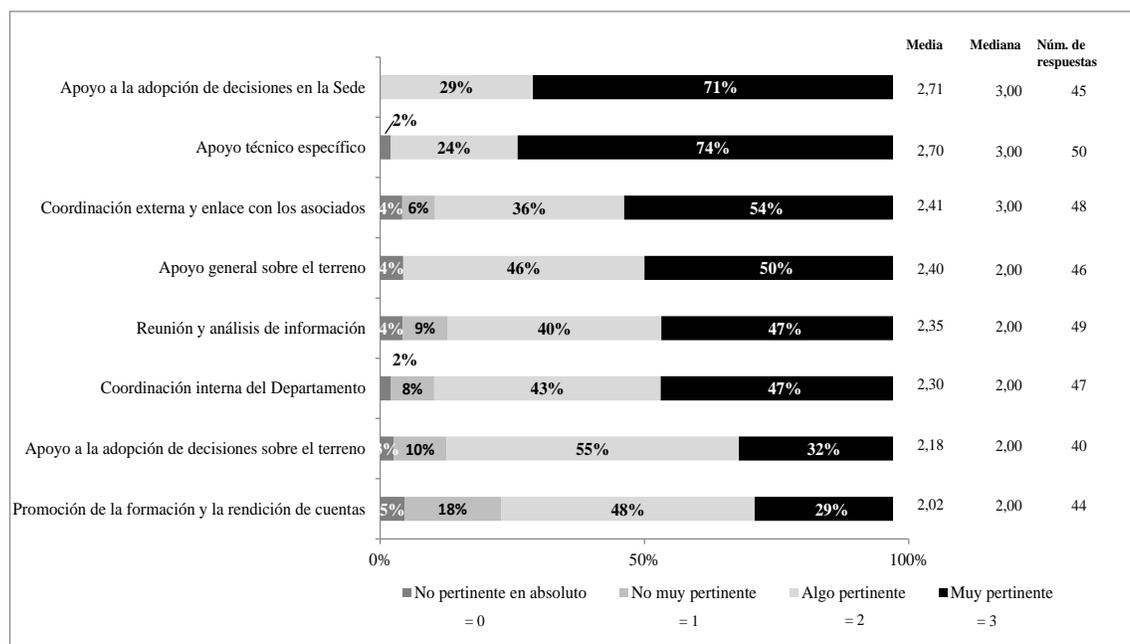
Nota: Las misiones se presentan por grupo temático, en orden forma descendente según las medias.

35. También hubo variaciones en la percepción de la pertinencia en función del tipo de apoyo prestado. Por ejemplo, el apoyo electoral fue sumamente pertinente para la UNSMIL, que recibió apoyo en tres elecciones en Libia, y para la UNAMA, por conducto de la cual el Departamento contribuyó a la solución pacífica de la crisis electoral y realizó una auditoría sin precedentes de las elecciones de 2014, mientras que el apoyo y los conocimientos especializados en materia de mediación, incluido el despliegue del equipo de reserva de mediadores, fueron especialmente pertinentes para la UNOWA. Entretanto, los asesores sobre paz y desarrollo citaron como especialmente pertinente el apoyo del Departamento para asegurar una comunicación fluida entre distintos asociados de la Sede, así como la orientación y los conocimientos especializados sobre política. Los funcionarios del Departamento corroboraron esa opinión, como se muestra el gráfico XII, y consideraron más pertinentes el apoyo técnico específico y el apoyo a la adopción de decisiones en la Sede.

36. No obstante, es probable que algunas necesidades no se hayan satisfecho, dado que no todo el personal sobre el terreno estaba familiarizado con el apoyo que prestaba el Departamento a nivel de la Sede. Aunque la mayoría del personal directivo superior estaba al corriente del apoyo que prestaba el Departamento en materia de mediación y buenos oficios, el personal de las misiones políticas especiales y varios coordinadores regionales no eran plenamente conscientes de los servicios que prestaba el Departamento. Se tenía más consciencia del respaldo administrativo que del apoyo sustantivo y un tipo de apoyo concreto que se afirma que faltaba era el análisis de las esferas en que el Departamento tenía ventaja comparativa, como los aspectos regionales o la experiencia adquirida en casos similares. Esas deficiencias se destacaron en tres de las seis misiones políticas especiales visitadas y otras dos destacaron la necesidad de más orientación estratégica a largo plazo (véase el párr. 21).

Gráfico XII

Autoevaluación de los funcionarios de la Sede sobre la pertinencia del apoyo que presta el Departamento, por tipo de apoyo



Fuente: Encuesta de la División de Inspección y Evaluación.

Los procesos de planificación de la Sede no se basan en un análisis sistemático, lo que dificulta la adaptación proactiva del apoyo a las necesidades

37. El examen de los documentos de planificación del Departamento ayuda a dilucidar por qué es tan variable la percepción sobre la pertinencia del Departamento. A nivel departamental amplio, desde la evaluación de la División de Inspección y Evaluación correspondiente 2006-2008, el Departamento ha mejorado su capacidad de planificación estratégica y en 2013 preparó su primer plan estratégico. Se ha informado de que el plan estratégico para 2016-2019 se complementará con un marco

basado en los resultados y planes de trabajo a nivel de las divisiones. El Departamento también ha mejorado la planificación estratégica y la orientación en la División de Políticas y Mediación. Como se recomendaba en el informe del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz, recientemente se estableció una pequeña entidad de análisis y planificación centralizados en la Oficina Ejecutiva del Secretario General para agrupar la labor analítica que se realizaba en la Sede y sobre el terreno a fin de que sirviera de fundamento a sus decisiones sobre la evaluación y la planificación estratégicas de las operaciones de paz.

38. A pesar de esos grandes avances a nivel institucional, sigue habiendo lagunas en los procesos de planificación en la Sede y sobre el terreno. En la Sede, aunque los planes de trabajo más recientes de las divisiones reflejan las prioridades generales del Departamento, y algunos de ellos incluyen estrategias para alcanzar esos objetivos, en ellos no se indican siempre o de forma proactiva las otras misiones a las que se prestará apoyo o el tipo de apoyo que se les prestará o la forma en que se colaborará con otras divisiones para alcanzar objetivos comunes relacionados con el apoyo para la prevención y la resolución de conflictos³⁸. Sobre el terreno, en numerosas auditorías de la OSSI se indican carencias en materia de planificación, como la falta de relación entre los planes de trabajo, los planes para el cumplimiento del mandato y los marcos lógicos, la vinculación insuficiente con los planes de los equipos de las Naciones Unidas en los países y la falta de estrategias de salida³⁹. Esas carencias pueden deberse a problemas de capacidad de personal (véanse los párrs. 40 y 41), a que no se invierte en productos del conocimiento que podrían contribuir a la planificación estratégica (véanse los párrs. 44 a 50) o a que los avances que figuran en el párr. 37 son recientes. Las entidades que reciben apoyo del Departamento, así como los funcionarios de este, corroboran esas carencias⁴⁰.

C. El Departamento ha adaptado sus recursos para responder a las necesidades de una presencia sobre el terreno en expansión, pero sus propias estructuras y procedimientos internos, unidos a los engorrosos procedimientos administrativos de las Naciones Unidas, han limitado su capacidad para hacerlo lo más eficazmente posible

39. Como se muestra en el gráfico XIII, los recursos del Departamento han aumentado, pero no de forma proporcional al número de entidades que solicitan su apoyo. Aunque el número de misiones políticas especiales ha aumentado un 62,0% (y el de misiones del grupo temático I, más pequeñas y probablemente más dependientes del apoyo, un 83,0%), los recursos se han incrementado en un 50%. Además, el Departamento depende cada vez más de los recursos extrapresupuestarios, que han pasado de constituir el 20,0% de su presupuesto total a representar casi el 30,0%.

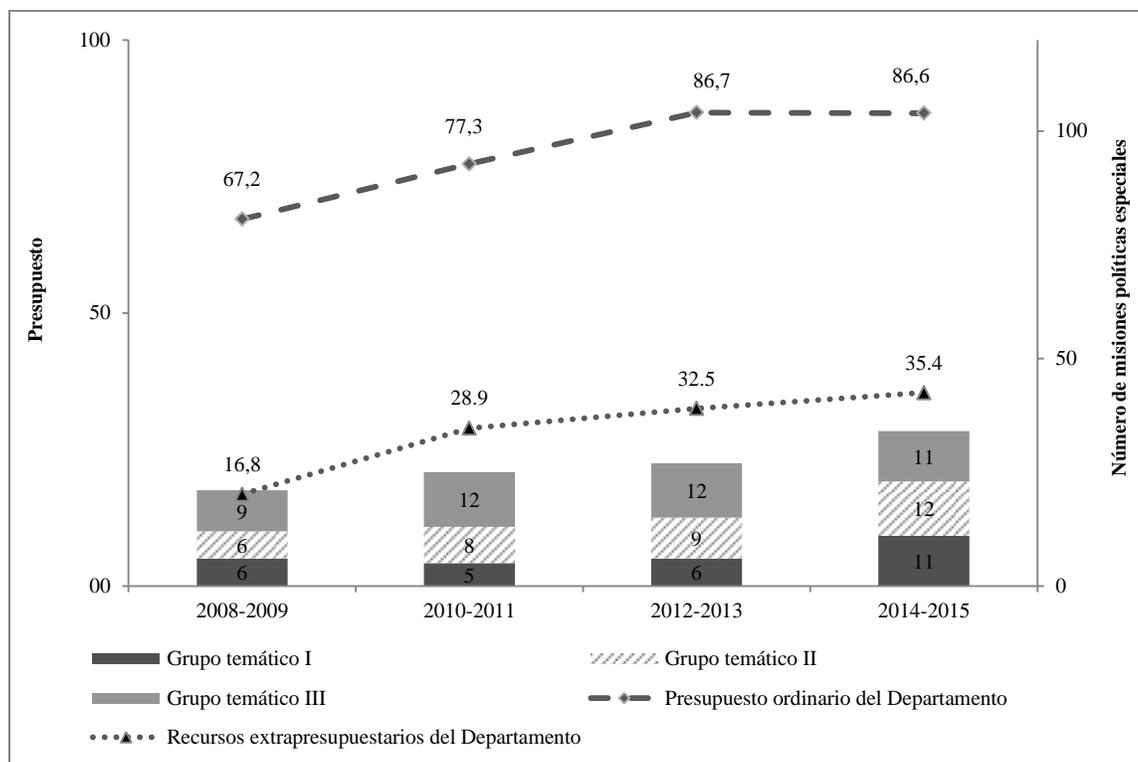
³⁸ En el examen que realizó la División de Inspección y Evaluación de 27 planes de trabajo de divisiones, la calidad y la exhaustividad fueron muy variables.

³⁹ Examen de las auditorías realizadas por la OSSI, 2008 a 2015.

⁴⁰ Los asesores sobre paz y desarrollo encuestados y los funcionarios del Departamento en la Sede consideran que se puede mejorar en la capacidad de planificación del Departamento y su capacidad para adoptar medidas tempranas, lo cual fue corroborado por el personal de las misiones, que, además de la planificación estratégica, mencionó la necesidad de que las estrategias se basaran en la capacidad analítica.

Gráfico XIII
Evolución de los recursos del Departamento y las misiones políticas especiales,
por grupo temático

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



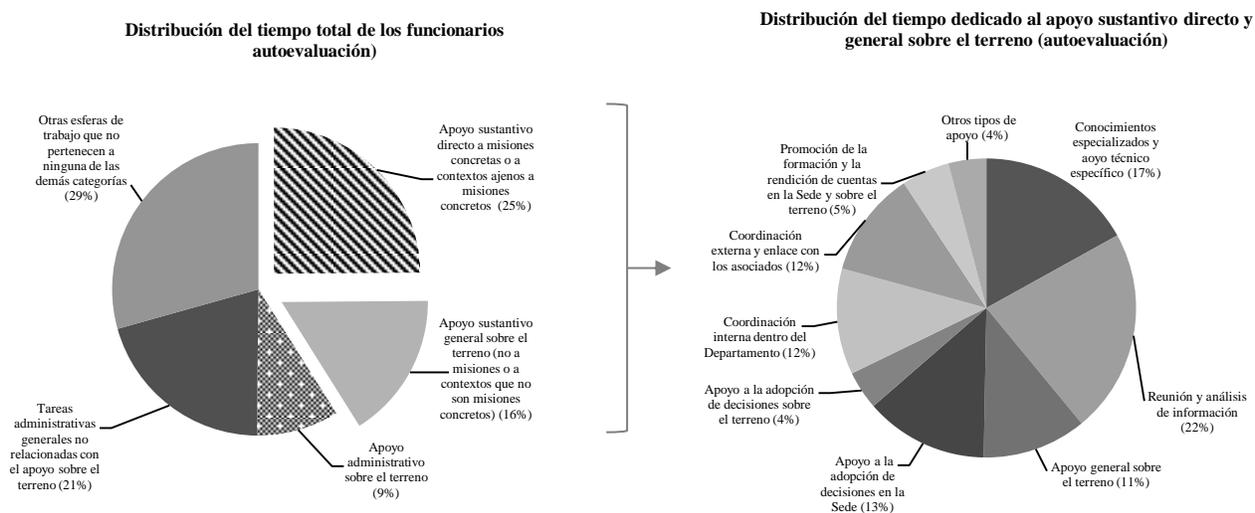
Fuentes: A/69/416, A/68/9 (Sect.3), A/66/6 (Sect. 3), A/64/6 (Sect.3), A/69/349, A/66/354 y A/68/327.

40. El Departamento se ha adaptado a esa realidad adoptando medidas para satisfacer las necesidades de una presencia sobre el terreno en expansión (véase el párr. 32), con una inversión relativamente módica en oficiales encargados: el número total de oficiales encargados del Departamento varía de uno a cinco por misión.

41. Sin embargo, en esas circunstancias, el Departamento tiene dificultades para actuar con eficacia y eficiencia. Aunque las respuestas del personal sobre el terreno sobre la eficacia y la pertinencia del apoyo del Departamento varían (véanse los párrs. 20 a 23 y 33 a 36), los propios oficiales encargados indican que sus esfuerzos están muy repartidos, lo que a menudo perjudica otros aspectos importantes del apoyo. Como se muestra en el gráfico XIV, los funcionarios indican que solo dedican el 41,0% de su tiempo a prestar apoyo sustantivo sobre el terreno, y el 59,0%, a tareas administrativas y de otro tipo. Además, como se muestra en el gráfico circular de la derecha, la mitad de ese 41,0% que se dedica al apoyo sustantivo se emplea en la coordinación interna y externa y en el apoyo a la adopción de decisiones en la Sede, solo el 22% se emplea en la reunión y el análisis de información y únicamente el 17% se destina al apoyo técnico específico. Esos

resultados corroboran las respuestas de los funcionarios entrevistados, los oficiales encargados y el personal directivo, que consideraban que dedicaban demasiado tiempo a la preparación de puntos de discusión y notas informativas para el personal directivo superior y a cuestiones administrativas, lo que les dejaba poco tiempo para el análisis político.

Gráfico XIV
Distribución del tiempo de los funcionarios del Departamento (autoevaluación)

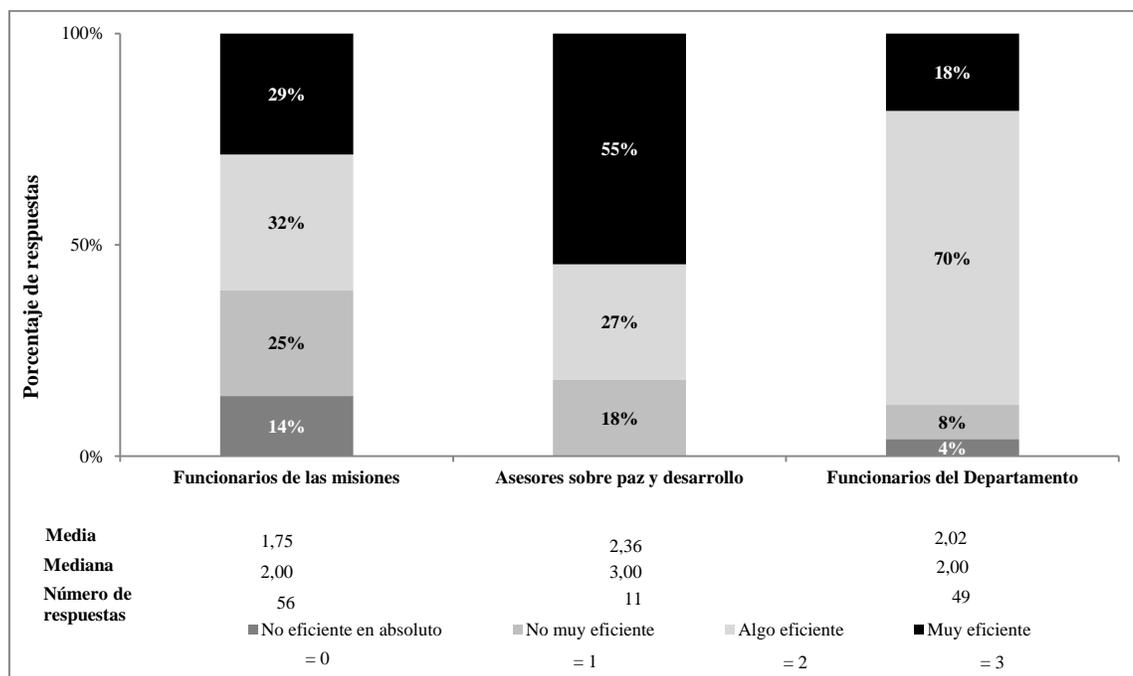


Fuente: Encuesta de la División de Inspección y Evaluación.

42. Así pues, como se muestra en el gráfico XV, el personal de la Sede y de las misiones consideró en general que el Departamento era en cierta medida eficiente. En cambio, las misiones de asesores sobre paz y desarrollo, más pequeñas y dependientes del apoyo, tenían una visión más positiva de la eficiencia del Departamento⁴¹.

⁴¹ No obstante, el 68,0% del personal consideraba que el Departamento se había vuelto más eficiente a lo largo del tiempo.

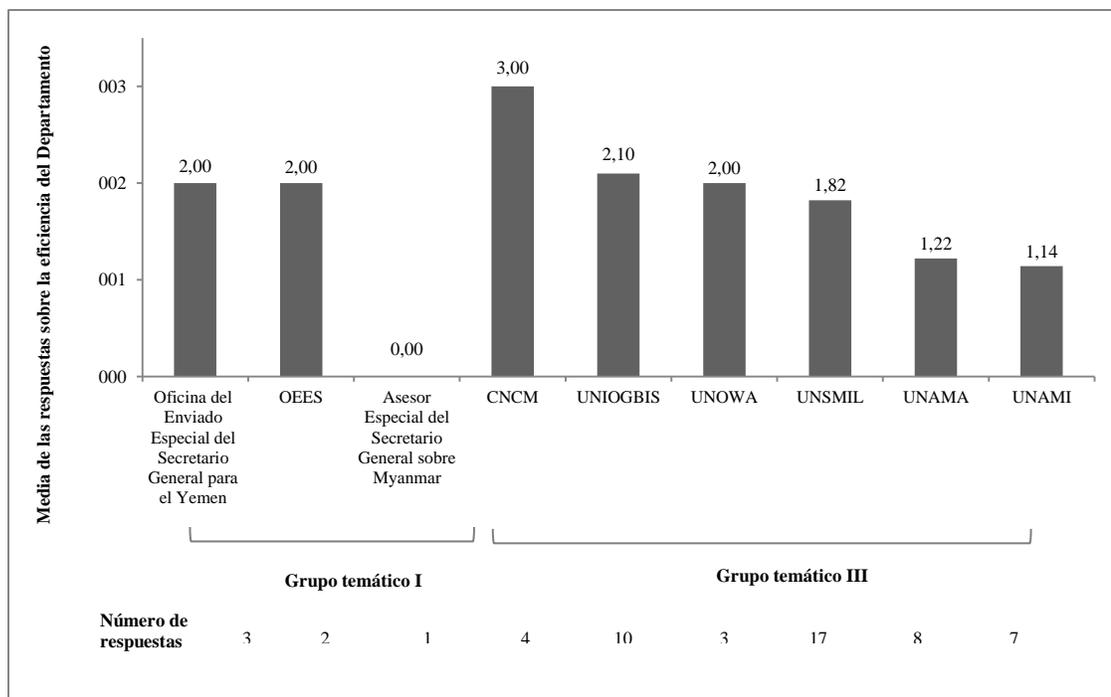
Gráfico XV
**Percepción sobre la eficiencia del apoyo prestado por el Departamento,
 2008-2015**



Fuente: Encuestas de la División de Inspección y Evaluación.

43. En el gráfico XVI se desglosan las respuestas de las misiones individuales y se indica que, en general, las más pequeñas, como las de asesores sobre paz y desarrollo, consideraron el apoyo del Departamento más eficiente que las misiones de mayor tamaño y con un mandato más amplio. Las respuestas del personal de las misiones durante los estudios de casos ayudaron a explicar las discrepancias observadas en esferas concretas. En todas las misiones visitadas, un gran número de funcionarios indicaron que las normas y los procedimientos administrativos de las Naciones Unidas, que el Departamento les ayudaba a desentrañar, eran uno de los problemas más importantes y mermaban su capacidad para cumplir su mandato de prevención y resolución de conflictos con eficiencia. En sus informes de final de mandato, los Representantes Especiales del Secretario General corroboraron esa opinión³³.

Gráfico XVI
Percepción de las entidades sobre el terreno sobre la eficiencia del apoyo que presta el Departamento, por misión estudiada



Fuente: Encuesta de la División de Inspección y Evaluación.

Nota: Las misiones se presentan por grupo temático, en orden descendente según las medias.

D. Aunque ha generado un volumen considerable de productos del conocimiento, el Departamento no ha aprovechado esos conocimientos lo suficiente para reforzar la formación o la rendición de cuentas, ni en la Sede ni sobre el terreno

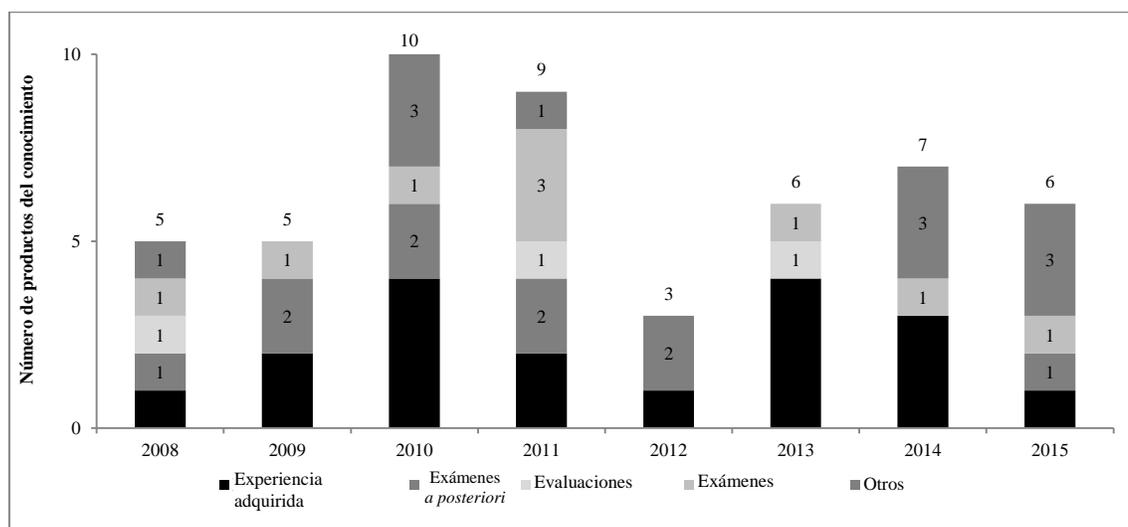
44. El Departamento ha avanzado mucho en la utilización del conocimiento como fuente de formación y mejoramiento institucionales. Por ejemplo, en 2010 creó la Dependencia de Orientación y Aprendizaje, en 2012, una política de evaluación, y en 2013, un marco de formación y evaluación (revisado en 2014). Por ello, en la planilla de evaluación de la División de Inspección y Evaluación correspondiente a 2012-2013, se reconoció que el Departamento había llevado a cabo esas mejoras después de la presentación de la planilla de evaluación correspondiente a 2010-2011.

45. No obstante, según el informe sobre la planilla de evaluación correspondiente a 2012-2013 y la presente evaluación, no se habían corregido algunas deficiencias en los sistemas del Departamento para aprovechar los conocimientos para la formación y la rendición de cuentas. En primer lugar, el Departamento no tiene la estructura necesaria para producir evaluaciones independientes del desempeño ni en la Sede ni sobre el terreno. En la actualidad, la generación de productos del

conocimiento está dividida entre la Oficina del Secretario General Adjunto, que se encarga de producir evaluaciones (pero su capacidad para ello es limitada), y la Dependencia de Orientación y Aprendizaje, que genera distintos productos no relacionados con las evaluaciones (por ejemplo, exámenes *a posteriori* e informes sobre la experiencia adquirida). En el Departamento sigue sin haber una oficina específica de evaluación, lo que lo distingue de la mayoría de las entidades de la Secretaría.

46. Como se muestra en el gráfico XVII, durante el período que se evalúa el Departamento generó un total de 51 productos del conocimiento, la mayoría de los cuales eran exámenes *a posteriori* orientados al aprendizaje y ejercicios para la adquisición de experiencia. En todo el período de ocho años, solo tres de esos productos fueron evaluaciones⁴².

Gráfico XVII

Número de productos del conocimiento del Departamento, 2008 a 2015

Fuente: Examen de documentos por la División de Inspección y Evaluación.

47. La División de Inspección y Evaluación consideró que la calidad de los 51 ejercicios fue variable, a pesar de que estos generaron varias recomendaciones concretas para mejorar el Departamento. Sin embargo, el número de evaluaciones es bajo, especialmente si se tiene en cuenta el considerable riesgo financiero, para los programas y para la reputación del Departamento; además, ninguna evaluación abarcó los resultados finales más amplios en las misiones políticas especiales (véanse los párrs. 14 a 16). Asimismo, aunque desde 2013 el Departamento elige sistemáticamente casos para ejercicios destinados a adquirir experiencia, ese enfoque no sirve para determinar de qué casos se extraen las enseñanzas más

⁴² Evaluación del llamamiento plurianual para 2011-2013 (2013), evaluación de la puesta en marcha de la UNSMIL (2013) y evaluación de mitad de período del mecanismo de financiación para la respuesta rápida (2012).

valiosas⁴³. En la generación de productos del conocimiento se tuvo poco en cuenta la diversidad de las misiones que dirige el Departamento: las del grupo temático I están muy poco representadas⁴⁴ y, en el caso de las del grupo temático III, en la generación de productos del conocimiento se tuvo poco en cuenta el tamaño de las misiones⁴⁵. Ningún informe trató el tema de los derechos humanos y solo los nueve informes de auditoría abarcaron cuestiones de género.

48. Las razones de que se preste relativamente tan poca atención a las evaluaciones independientes, orientadas a la obtención de resultados y basadas en los riesgos son en parte estructurales y en parte están relacionadas con los recursos. Las tres evaluaciones del Departamento fueron gestionadas por la Dependencia de Orientación y Aprendizaje, que alegó que tenía demasiadas prioridades y muy pocos recursos para dedicar suficiente tiempo a la evaluación. También carecía de recursos para gestionar las evaluaciones, así como de la influencia de la Oficina del Secretario General Adjunto de Asuntos Políticos, lo que la hacía vulnerable a las trabas internas a la evaluación independiente.

49. En la política de evaluación y el marco de formación y evaluación, el Departamento expresa su intención de vincular su plan de formación con su marco estratégico y el pacto del Secretario General Adjunto con el del Secretario General. El plan estratégico para 2016-2019 contiene un marco basado en los resultados con indicadores de éxito claros que pueden servir para preparar un plan de evaluación (por ejemplo, valores de referencia en 2015 y objetivos para 2016 y 2017). No obstante, el 63,0% del personal del Departamento encuestado indicó que la inversión total del Departamento en seguimiento y evaluación era insuficiente, y el 43,0%, que el Departamento no reflexionaba sistemáticamente sobre su desempeño. Por lo general, el personal de las misiones encuestado no había recibido productos de capacitación ni conocía el repositorio de la Base de Datos de Políticas y Prácticas, salvo el personal de las misiones que había trabajado anteriormente en el Departamento. Esos funcionarios indicaron que el material sobre las enseñanzas extraídas era muy necesario⁴⁶.

50. La División de Inspección y Evaluación señaló por primera vez esa laguna en los conocimientos en su evaluación del Departamento correspondiente a 2006-2008⁴⁷. Dado que el Departamento tiene intención de examinar su política de evaluación en 2016, esa puede ser una buena oportunidad de suplir esa carencia.

⁴³ Los posibles temas se seleccionan en un proceso participativo, lo que puede inclinar la elección en favor de ejemplos positivos, más que hacia aquellos que pueden aportar más enseñanzas. A continuación, la Dependencia de Orientación y Aprendizaje selecciona sistemáticamente casos concretos según tres criterios, lo que puede inclinar la elección aún más en favor de ejemplos positivos. Ello tal vez pueda contribuir a explicar la calificación positiva del Departamento en los exámenes *a posteriori* y los informes sobre la experiencia adquirida examinados (véase el párr. 19).

⁴⁴ Se produjeron 19 informes sobre misiones del grupo temático III, 8 sobre contextos distintos de las misiones y 1 sobre una misión del grupo temático I.

⁴⁵ Se generó un producto para cada una de las misiones de mayor tamaño (UNAMI, UNAMA y UNSOM) y los demás trataron sobre misiones más pequeñas.

⁴⁶ Por ejemplo, el 50,0% de los encuestados de misiones de asesores sobre paz y desarrollo consideraba que el Departamento no transmitía suficientes enseñanzas para mejorar la labor sobre el terreno.

⁴⁷ Véase E/AC.51/2007/2/Add.4, párr. 53.

E. La supervisión de la rendición de cuentas de las misiones que hace la Sede sigue siendo deficiente

51. Aparte de la falta de conocimientos sobre el desempeño institucional en general, las medidas para hacer rendir cuentas de los resultados al personal directivo sobre el terreno también han sido insuficientes. La División de Inspección y Evaluación destacó esa cuestión por primera vez en la evaluación correspondiente a 2006-2008⁴⁸ y, desde entonces, en varias auditorías de la OSSI se han expresado preocupaciones similares⁴⁹. Un decenio después, durante el que se han documentado pocos avances, sigue existiendo una laguna en este sentido⁵⁰.

52. Esa laguna se debe a factores estructurales que escapan en gran medida al control del Departamento, pero aun así este debe reconocerla y resolverla, siempre que sea posible, o comunicarla a la autoridad correspondiente⁵¹. Todos los Representantes Especiales del Secretario General y los Enviados Especiales salvo dos tienen categoría de Secretario General Adjunto y todos son estadistas veteranos con una larga carrera diplomática. Rinden cuentas directamente al Secretario General, no al director del Departamento, que también tiene categoría de Secretario General Adjunto. Desde 2009, se exige que los Representantes Especiales del Secretario General formalicen pactos con el Secretario General. Esa medida, encabezada por el Departamento, es el indicio más tangible documentado desde la evaluación de la División de Inspección y Evaluación correspondiente a 2006-2008 de que se está avanzando para aumentar la rendición de cuentas sobre el terreno⁵². No obstante, esa obligación no se ha cumplido plenamente: como se muestra en el gráfico XVIII, durante todo el período que se evalúa, en las misiones seleccionadas para estudios de casos, la proporción de Secretarios Generales Adjuntos que formalizaron pactos se mantuvo alrededor del 50,0%.

⁴⁸ *Ibid.*, párrs. 46 a 49, 58 y 59 e).

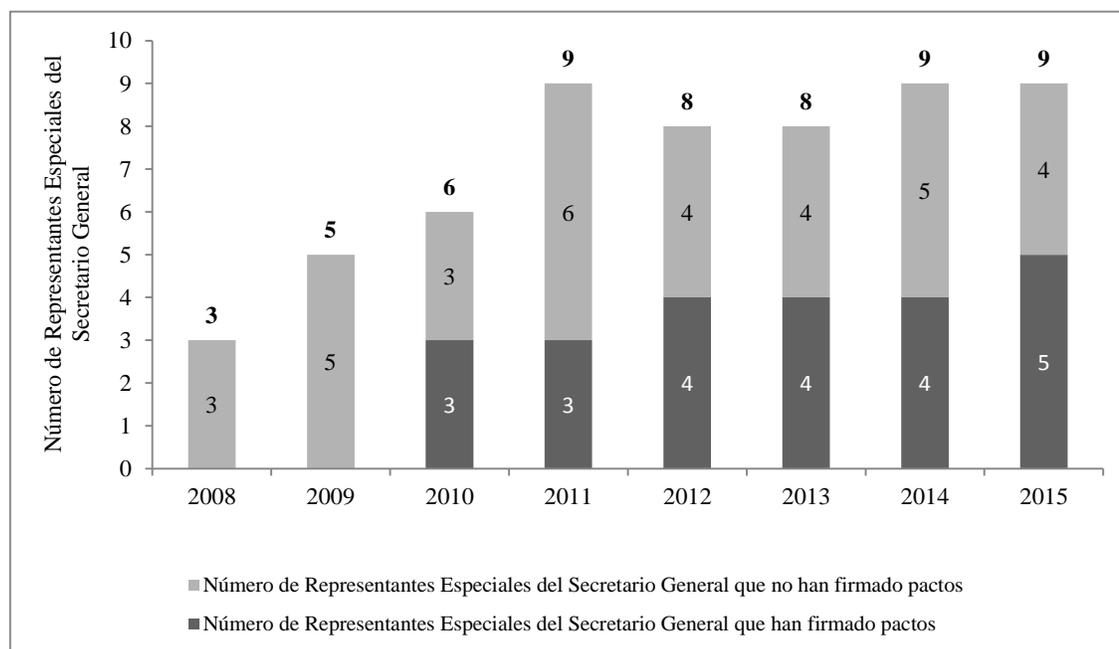
⁴⁹ Véanse A/64/294; auditoría de la OSSI sobre apoyo sustantivo y administrativo que presta el Departamento a los enviados especiales, 2 de septiembre de 2011, expediente núm. 2011/560/01; y auditoría de la OSSI sobre la Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Sierra Leona, 23 de enero de 2012, expediente núm. 2011/560/02.

⁵⁰ La evaluación de la División de Inspección y Evaluación realizada en 2007 se centró en concreto en las oficinas de los Enviados Especiales. En la presente evaluación, la División de Inspección y Evaluación señala que esas oficinas plantean más problemas respecto a la rendición de cuentas, debido a la falta de pactos.

⁵¹ Como seguimiento de la evaluación de la División de Inspección y Evaluación correspondiente a 2007, el Departamento señaló acertadamente que la adopción de medidas para cumplir la recomendación correspondía en mayor medida a la Oficina Ejecutiva del Secretario General.

⁵² La formalización de los pactos se derivó de la evaluación de la División de Inspección y Evaluación correspondiente a 2007; en el examen trienal de seguimiento posterior (E/AC.51/2011/3) se mencionan los pactos como el indicio más tangible de que se está avanzando para aumentar la rendición de cuentas de las misiones.

Gráfico XVIII
Proporción de jefes de las misiones estudiadas que formalizaron pactos, 2008 a 2015



Fuente: Examen de documentos por la División de Inspección y Evaluación.

53. Lo más sorprendente es que ninguno de los Enviados Especiales incluidos en el análisis había formalizado pacto alguno en ningún momento, dado que, a diferencia de los Representantes Especiales del Secretario General, no están obligados a hacerlo.

54. Aunque la responsabilidad principal de supervisar la rendición de cuentas sobre el terreno recae en la Oficina Ejecutiva del Secretario General, el Departamento desempeña una función en ese ámbito al proporcionar información sobre los pactos de los Representantes Especiales del Secretario General. Un indicio positivo de que la Oficina Ejecutiva del Secretario General presta atención a la rendición de cuentas sobre el terreno es que finalizó las evaluaciones del desempeño de final de ciclo en respuesta a todos los pactos formalizados en ese período por los 21 Secretarios Generales Adjuntos. No obstante, independientemente del grado de cumplimiento, en esos documentos sobre el desempeño no se presta demasiada atención a la responsabilidad individual: la gran mayoría (69,6%) de los 569 resultados específicos de los Representantes Especiales de 2008 a 2015 se centran en la obtención de productos (por ejemplo, sesiones de formación celebradas), en lugar de en el logro de resultados, a pesar de los supuestos intentos del Departamento de orientar los pactos en mayor medida a los resultados. Además, el 63,1% de los 569 resultados se consideraron conseguidos de forma “satisfactoria” por los Representantes Especiales; el 25,4%, conseguidos de forma “parcialmente satisfactoria”; y solo el 11,5%, “no conseguidos”; en esta última categoría, en la evaluación del desempeño la no consecución de los resultados no se atribuyó en

ningún caso al Representante Especial, sino que solo se citaron factores externos como causas de que los resultados no se consiguieran. Además, el personal del Departamento que proporciona información para los pactos de los Representantes Especiales pertenece a una categoría inferior a la de ellos; el Secretario General Adjunto, que tiene más autoridad, no actúa como medio de transmisión de los comentarios colectivos del Departamento sobre el desempeño de las misiones.

55. Así las cosas, la Oficina del Secretario General Adjunto de Asuntos Políticos y el personal directivo de las misiones parecen tener uniformemente una relación entre pares en que la primera presta apoyo al segundo, en lugar de una relación de supervisión estricta. En todas las misiones estudiadas, el personal directivo indicó que su relación con la Oficina del Secretario General Adjunto (y con el propio Secretario General Adjunto) se basaba en la confianza mutua y en los contactos cuando fuera necesario. En esos casos, el personal directo de las misiones, así como el personal directivo superior, comunicó que la falta de supervisión por parte del Departamento constituía una forma útil de apoyo por derecho propio: al no estar sometido a la supervisión estricta de la Sede, el personal directivo podía ocuparse de las complicadas tareas políticas que se le habían encomendado. Sin embargo, esa idea siempre se ha matizado con la réplica de que el carácter positivo de esa relación depende de la competencia y el estilo personales del Secretario General Adjunto y el Representante Especial del Secretario General.

56. De las misiones estudiadas se extrajeron muchos ejemplos positivos de eficacia sobre el terreno, así como varios que subrayaban la laguna existente en la supervisión institucionalizada. Por ejemplo, en tres de las siete misiones estudiadas dirigidas por Secretarios Generales Adjuntos, el personal, así como algunas partes interesadas externas, manifestó su preocupación porque los Representantes Especiales actuales o anteriores habían descuidado aspectos amplios de su mandato para prestar especial atención a su función de buenos oficios. En un caso, se informó de que eso había ocurrido sin que se hubiera previsto confiar esos otros aspectos del mandato al Representante Especial Adjunto del Secretario General de la misión. En dos casos, el personal manifestó su preocupación por la conducta ética de un antiguo miembro del personal directivo, pero no se encontró la evaluación del desempeño de los Representantes Especiales del Secretario General en cuestión. El hecho de que el personal del Departamento evalúe la eficacia de sus propias tareas de promoción de la formación y la rendición de cuentas y su limitada capacidad de dedicar tiempo a esa función ponen de relieve ese problema (véanse el párr. 22 y el gráfico VII).

V. Conclusión

57. Desde que se realizó la evaluación de la División de Inspección y Evaluación correspondiente a 2006-2008, el Departamento se ha adaptado al importante crecimiento de la prevención y la solución de conflictos sobre el terreno mediante la reorientación de sus actividades, estructuras y asociaciones para apoyar esa labor. En la actualidad, el Departamento presta apoyo a casi todos los entornos con mayor nivel de conflicto y hay ejemplos destacados de que ese apoyo ha contribuido a unos buenos resultados sobre el terreno, pese a las importantes limitaciones externas. Las entidades a las que presta apoyo, en particular las misiones más pequeñas y más dependientes del respaldo externo, consideran positivos los logros

del Departamento para adaptarse de ese modo a su función más centrada en las actividades sobre el terreno.

58. A pesar de esos avances, el Departamento todavía se está adaptando para atender las solicitudes de apoyo que recibe. Por ejemplo, su capacidad analítica, que antes era una prioridad básica, representa ahora una laguna fundamental en el apoyo prestado por el Departamento. Aunque las limitaciones estructurales y de recursos han mermado la capacidad del Departamento de cumplir las expectativas plenamente, sus limitaciones también son internas. Trascurrido casi un decenio desde que la División de Inspección y Evaluación señalara la carencia, el Departamento sigue sin contar con una función específica dedicada a la evaluación dotada de independencia y recursos para generar conocimientos objetivos y fiables sobre el desempeño. En sus procesos de planificación, el análisis no se incorpora sistemáticamente en sus estrategias. Cabe destacar que el Departamento no está preparado adecuadamente para supervisar la rendición de cuentas sobre el terreno.

VI. Recomendaciones

59. La División de Inspección y Evaluación formula cuatro recomendaciones importantes al Departamento, que las ha aceptado todas.

Recomendación 1 (resultado E)

El Departamento, en consulta con la Oficina Ejecutiva del Secretario General, debe tratar de institucionalizar su función de contribuir a la rendición de cuentas sobre el terreno adoptando las medidas siguientes:

- Preparar un marco de rendición de cuentas que defina con claridad las funciones y las responsabilidades del Departamento (incluidas las del Secretario General Adjunto de Asuntos Políticos) en relación con las de la Oficina Ejecutiva y el personal directivo de las misiones, en lo que respecta a contribuir a la rendición de cuentas sobre el terreno
- Hacer hincapié en el requisito de que los Enviados Especiales y los Asesores Especiales firmen pactos
- Hacer públicos los pactos del personal directivo de las misiones.

Indicadores: Marco preparado, aplicado y objeto de seguimiento, lo que aumenta el protagonismo del Departamento en el fortalecimiento de la rendición de cuentas de las misiones; el requisito de los pactos pasa a ser universal; los pactos se hacen públicos

Recomendación 2 (resultados A, D y E)

El Departamento de Asuntos Políticos debe suplir carencias en dos aspectos importantes en materia de análisis, que están relacionados con sus necesidades de formación y rendición de cuentas dimanantes del plan estratégico 2016-2019 y las prioridades del Departamento, a saber:

- Su análisis político, como instrumento de alerta temprana para la adopción temprana de medidas y como fuente de información para los procesos de planificación de la Sede y sobre el terreno
- Su función de evaluación y otras fuentes de conocimientos conexos (por ejemplo, adquisición de experiencia, exámenes *a posteriori*), garantizando que en la revisión prevista de la política de evaluación del Departamento se aborden la independencia y las carencias de recursos y de planificación basada en los riesgos.

Indicadores: Se adoptan las medidas citadas y se hace un seguimiento de su adopción, lo cual da lugar a productos analíticos, adaptados a las necesidades de información del Departamento, de alta calidad y fiables para las principales partes interesadas, que se utilizan para fundamentar la adopción de decisiones

Recomendación 3 (resultados A y C)

El Departamento debe reforzar los procesos de planificación de la Sede y sobre el terreno asegurando que se cumpla lo siguiente:

- Todas las divisiones de la Sede incluyen conocimientos generados mediante análisis basados en datos (véase la recomendación 2) y articulan una justificación bien fundada de a qué destinarán sus recursos finitos y mediante qué tipos concretos de apoyo, tanto de forma individual como en colaboración con otras divisiones
- Todos los planes de misiones y documentos conexos (presupuestos y organigramas) se someten a garantía de calidad para que siempre quede muy clara la manera en que se cumplirán las expectativas del Consejo de Seguridad y la Oficina Ejecutiva del Secretario General (por ejemplo, adaptación estructural al mandato, indicadores de progreso orientados a los resultados y estrategia de salida), de conformidad con la recomendación 1.

Indicadores: El Departamento de Asuntos Políticos somete a garantía de calidad todos los planes de las misiones y se aplican los cambios necesarios para cumplir plenamente las expectativas del Consejo de Seguridad y la Oficina Ejecutiva.

Recomendación 4 (resultados B y C)

El Departamento, en consulta con el Consejo de Seguridad, otros órganos intergubernamentales y agrupaciones de Estados miembros, donantes individuales, la Oficina Ejecutiva del Secretario General, el Contralor y los asociados, debe adoptar medidas para proporcionar recursos a fin de colmar las lagunas funcionales básicas, ya sea mediante la reasignación interna de recursos, una mayor movilización de recursos para generar recursos adicionales y más previsibles o una combinación de ambas, respecto a las esferas siguientes:

- La prevención de conflictos, que abarca el análisis para contribuir a facilitar la alerta temprana y la adopción temprana de medidas
- La evaluación

- La gestión de conocimientos
- La planificación estratégica
- La movilización de recursos en sí.

Indicadores: Consultas celebradas con las partes interesadas indicadas, lo que da lugar a que se proporcionen recursos suficientes y más previsibles respecto a las esferas indicadas.

Anexo

Observaciones oficiales recibidas del Departamento

La División de Inspección y Evaluación presenta a continuación el texto completo de las observaciones recibidas del Departamento de Asuntos Políticos respecto al informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la evaluación del Departamento. Esta práctica se ha adoptado de conformidad con lo dispuesto en la resolución 64/263 de la Asamblea General, atendiendo a la recomendación del Comité Asesor de Auditoría Independiente.

Observaciones del Departamento sobre los resultados de la evaluación de la Oficina del Departamento de Asuntos Políticos

1. Me remito a su comunicación de fecha 9 de mayo de 2016 y deseo expresar mi agradecimiento a Robert McCouch y su equipo por los útiles intercambios mantenidos y la oportunidad que hemos tenido de proporcionar comentarios informales y sugerencias acerca del proyecto de informe sobre la evaluación del Departamento de Asuntos Políticos.
2. Me complace comprobar que la mayoría de nuestros comentarios y aclaraciones fácticas se han incorporado y, en este momento, no tenemos nada que añadir.
3. Teniendo en cuenta su perspectiva y su alcance, creemos que el informe refleja las medidas adoptadas por el Departamento después de la evaluación anterior para aumentar su eficacia y eficiencia en las esferas de la prevención de conflictos y la mediación. Tomamos nota de las recomendaciones propuestas en el informe para seguir desarrollando nuestras capacidades y nuestros métodos de trabajo.
4. Me complace transmitir adjunta nuestra propuesta de plan de acción para la aplicación de las recomendaciones. Tomamos nota de que para aplicar algunas de ellas se necesita el apoyo de otros agentes, incluidos la Oficina Ejecutiva del Secretario General, los Estados Miembros y la Asamblea General, y trataremos de colaborar con todas esas entidades para que se apliquen las recomendaciones.
5. Una vez más, quisiera expresar mi agradecimiento al equipo que ha realizado esta evaluación por su disponibilidad, su determinación y su espíritu constructivo durante este ejercicio.