



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
29 de marzo de 2007  
Español  
Original: inglés

---

### Comité del Programa y de la Coordinación

47° período de sesiones

11 de junio a 6 de julio de 2007

Tema 4 c) del programa provisional\*

Cuestiones relativas a los programas: evaluaciones

### Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la evaluación a fondo de los asuntos políticos –Asuntos del Consejo de Seguridad

#### *Resumen*

En su 44° período de sesiones, el Comité del Programa y de la Coordinación pidió a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) que emprendiera una evaluación a fondo de los asuntos políticos. El primer informe, relativo al subprograma 1, Prevención, control y resolución de conflictos, del Programa 2, Asuntos políticos, del plan por programas bienal, se presentó al Comité en su 46° período de sesiones, celebrado en 2006. La presente evaluación es parte de la segunda fase de la evaluación a fondo y abarca el subprograma 3, Asuntos del Consejo de Seguridad. Se centra en la estructura, las actividades y los productos de la División de Asuntos del Consejo de Seguridad, que está encargada de la ejecución del subprograma 3.

La ampliación de las actividades del Consejo de Seguridad a partir del decenio de 1990 ha aumentado el volumen de trabajo de la División y ha creado un entorno más complejo y de mayor premura para el cumplimiento de su mandato de prestar apoyo al Consejo de Seguridad y sus órganos subsidiarios. El grado general de satisfacción de los clientes con la labor de la División es elevado. No obstante, existen distintas interpretaciones de la función de apoyo de la División, debido a la falta de claridad sobre lo que constituye apoyo sustantivo y a las expectativas dispares de los clientes.

---

\* E/AC.51/2007/1.



Si bien en general la División se ha adaptado bien al aumento de las necesidades de apoyo de los miembros del Consejo, ciertas iniciativas de mejoramiento de la eficiencia ayudarían a la División a hacer frente de manera más adecuada a los desafíos que plantea la evolución de la labor del Consejo. Los aspectos clave en que podría lograrse un aumento de la eficiencia son una asignación más equitativa de las tareas, el mejoramiento de los procesos de trabajo, incluidas las directrices y los sistemas de intercambio de información, el fortalecimiento de las comunicaciones y mejores prácticas de gestión. Por otra parte, existe cierta vulnerabilidad por lo que respecta a la sostenibilidad de la experiencia y los conocimientos de la División; se requieren mecanismos e instrumentos de gestión de los conocimientos para garantizar que ese activo fundamental de la División pueda aprovecharse, conservarse y difundirse. Además, no se han explotado a fondo las complementariedades, las sinergias y la cohesión dentro de la propia División, ni se ha formulado ni promovido una visión común para toda la División. Los recientes cambios de dirección brindan una oportunidad para abordar algunas de esas inquietudes.

La OSSI hace las siete recomendaciones siguientes a la División de Asuntos del Consejo de Seguridad y al Departamento de Asuntos Políticos:

- Establecer una comunicación más formal y transparente con los clientes;
- Crear un sistema formal y global de gestión de los conocimientos;
- Mejorar las directrices relativas a productos y procesos fundamentales;
- Fomentar la labor de equipo dentro de las subdivisiones y la movilidad del personal entre ellas;
- Fortalecer el apoyo y la supervisión de los grupos de expertos;
- Establecer un puesto de Director Adjunto de Gestión;
- Incrementar los recursos para responder al mayor volumen de trabajo que conlleva el aumento del número de comités de sanciones y mecanismos de supervisión.

## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción . . . . .	1–3	4
II. Metodología . . . . .	4	4
III. Antecedentes . . . . .	5–9	5
IV. Conclusiones de la evaluación . . . . .	10–54	7
A. Si bien existe un consenso general sobre la función global de apoyo de la División de Asuntos del Consejo de Seguridad, las interpretaciones divergentes de esta función y las expectativas dispares de los clientes han menoscabado la claridad de su labor . . . . .	10–18	7
B. La División cumple satisfactoriamente su mandato global de prestar apoyo al Consejo de Seguridad y a sus órganos subsidiarios . . . . .	19–27	11
C. La desigualdad en la asignación de tareas y la falta de desarrollo de los procesos de trabajo, los sistemas de comunicaciones y las prácticas de gestión han reducido la eficiencia y la eficacia . . . . .	28–44	13
D. La División mantiene un alto nivel de especialización y conocimientos, pero preocupa mucho la sostenibilidad . . . . .	45–47	19
E. Existen oportunidades para efectuar mejoras estructurales que fortalezcan la complementariedad y la cohesión dentro de la División y con el resto del Departamento . . . . .	48–54	19
V. Conclusión . . . . .	55–56	21
VI. Recomendaciones . . . . .	57–64	22

## I. Introducción

1. En su 44° período de sesiones, el Comité del Programa y de la Coordinación pidió a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) que emprendiera una evaluación a fondo de los asuntos políticos<sup>1</sup>. El programa de asuntos políticos es ejecutado por el Departamento de Asuntos Políticos. Está dividido en los cinco subprogramas siguientes:

- Subprograma 1, Prevención, control y resolución de conflictos, ejecutado por cuatro divisiones regionales (África I, África II, América y Europa, y Asia y el Pacífico)
- Subprograma 2, Asistencia electoral, ejecutado por la División de Asistencia Electoral
- Subprograma 3, Asuntos del Consejo de Seguridad, ejecutado por la División de Asuntos del Consejo de Seguridad
- Subprograma 4, Descolonización, ejecutado por la Dependencia de Descolonización
- Subprograma 5, Cuestión de Palestina, ejecutado por la División de los Derechos de los Palestinos

2. La OSSI presentó un informe sobre el subprograma 1 al Comité del Programa y de la Coordinación en su 46° período de sesiones, celebrado en 2006. La OSSI presenta al Comité en su 47° período de sesiones, que se celebrará en 2007, informes sobre los cuatro subprogramas restantes, un informe resumido y un informe sobre las misiones políticas especiales administradas y apoyadas por el Departamento de Asuntos Políticos. El presente informe abarca el subprograma 3, Asuntos del Consejo de Seguridad. Ha sido revisado por el Departamento de Asuntos Políticos, cuyas eventuales observaciones figuran en cursiva.

3. El propósito de la presente evaluación a fondo es determinar la pertinencia, eficacia, efectividad y repercusión de las actividades del Departamento en relación con sus objetivos inscritos en el subprograma 3. Se centra en la estructura, las actividades y los productos de la División de Asuntos del Consejo de Seguridad, que es la encargada de la ejecución del subprograma 3.

## II. Metodología

4. Para realizar esta evaluación, la OSSI se sirvió de varios métodos cualitativos y cuantitativos, entre ellos encuestas autoadministradas, entrevistas personales a fondo, análisis de los datos de los programas, estudios de casos y un estudio de la documentación pertinente. Los resultados de la evaluación se basan en las 11 fuentes de datos siguientes: a) una encuesta autoadministrada que abarcaba a los 15 miembros del Consejo de Seguridad en 2006 y los cinco miembros cuyo mandato concluyó en 2005<sup>2</sup>; b) 26 entrevistas con 14 Estados que eran miembros del Consejo

---

<sup>1</sup> *Documentos Oficiales de la Asamblea General, quincuagésimo noveno período de sesiones, Suplemento No. 16 (A/59/16)*, párr. 382, y resolución 59/275 de la Asamblea General, párr. 22.

<sup>2</sup> La encuesta se realizó entre agosto y octubre de 2006. Respondieron 14 de los 20 Estados que eran miembros en ese año o que lo habían sido el año anterior, lo cual constituyó una tasa de respuesta del 70%. Se denominará en adelante “encuesta entre los miembros”.

de Seguridad en 2006 y los cinco miembros cuyo mandato concluyó en 2005<sup>3</sup>; c) una encuesta autoadministrada entre los funcionarios de la División de Asuntos del Consejo de Seguridad<sup>4</sup>; d) 28 entrevistas con una muestra no aleatoria de funcionarios de la División<sup>5</sup>; e) una encuesta autoadministrada entre los socios internos de la División en las Naciones Unidas<sup>6</sup>; f) una encuesta autoadministrada entre expertos sobre el Consejo de Seguridad procedentes del mundo académico y de la sociedad civil<sup>7</sup>; g) siete entrevistas con socios internos de la División pertenecientes al Departamento de Asuntos Políticos; h) ocho entrevistas celebradas con expertos externos sobre el Consejo de Seguridad; i) dos semanas dedicadas a estudios de casos<sup>8</sup>; j) análisis de datos de los programas; y k) un estudio de la documentación. La OSSI examinó también los resultados de la auditoría de la Oficina sobre la contratación de expertos para grupos de expertos en sanciones en el Departamento de Asuntos Políticos (AP2005/560/03). La metodología sufre las limitaciones de la baja tasa de respuesta obtenida en la encuesta entre los socios.

### III. Antecedentes

#### Consejo de Seguridad

5. El Consejo de Seguridad fue establecido en virtud de la Carta de las Naciones Unidas como órgano político con la responsabilidad primordial de mantener la paz y la seguridad internacionales. Sus decisiones son obligatorias para todos los Estados Miembros. En 1945, el Consejo tenía 11 miembros y su composición se amplió a 15 miembros en 1965. De ellos, cinco son miembros permanentes con derecho de veto respecto de cuestiones que no sean de procedimiento: China, los Estados Unidos de América, la Federación de Rusia, Francia y el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte. Los 10 miembros no permanentes son elegidos por la Asamblea General por un mandato de dos años.

<sup>3</sup> Se mantuvieron entrevistas con 19 de los 20 Estados que eran miembros del Consejo o que lo habían sido en el año anterior en relación con la Subdivisión de Secretaría, y con siete miembros en relación con la Subdivisión de Órganos Subsidiarios del Consejo de Seguridad.

<sup>4</sup> La encuesta se realizó entre agosto y octubre de 2006. Respondieron 32 de 52 funcionarios, lo cual constituyó una tasa de respuesta del 62%. Se denominará en adelante “encuesta entre el personal”.

<sup>5</sup> Se mantuvieron entrevistas con el anterior Director y el Director Actual, con el Oficial de Enlace con el Comité de Estado Mayor y en las tres subdivisiones de la División de Asuntos del Consejo de Seguridad.

<sup>6</sup> La encuesta se realizó entre octubre y noviembre de 2006. Respondieron 38 de 155 socios, lo cual constituyó una tasa de respuesta del 25%. Se denominará en adelante “encuesta entre los socios”.

<sup>7</sup> La encuesta se realizó entre noviembre y diciembre de 2006. Respondieron 21 de 39 expertos, lo cual constituyó una tasa de respuesta del 54%. Se denominará en adelante “encuesta entre los grupos de expertos”.

<sup>8</sup> Las semanas dedicadas a estudios de casos del Consejo de Seguridad fueron en septiembre y octubre de 2006. Las semanas dedicadas a estudios de casos de los órganos subsidiarios fueron en septiembre y noviembre de 2006. La OSSI observó reuniones del Consejo de Seguridad y de sus órganos subsidiarios, así como reuniones internas del personal, y examinó los productos de su trabajo y las comunicaciones internas.

6. En el decenio de 1990 se produjo el inicio de la expansión de la actividad del Consejo de Seguridad. Entre 1946 y 1989, éste celebró 2.993 reuniones y aprobó 646 resoluciones, lo cual representa una media de menos de 15 por año; en el decenio siguiente celebró 1.183 reuniones y aprobó 638 resoluciones, es decir, 64 por año. Esta expansión ha coincidido con una mayor variedad de actividades del Consejo, como el establecimiento de tribunales penales internacionales, el mantenimiento de regímenes de sanciones complejos y la administración provisional de territorios<sup>9</sup>.

7. El Consejo determina su propio reglamento. Su presidencia sigue una pauta de rotación mensual y se reúne en sesiones abiertas o a puerta cerrada. A partir de 1990 aumentó considerablemente el número de consultas oficiosas, y es en ellas donde se realiza gran parte de la labor del Consejo.

8. La Carta autoriza al Consejo a establecer “los organismos subsidiarios que estime necesarios para el desempeño de sus funciones”. Entre esos órganos ha habido entidades autorizadas para desempeñar funciones delegadas por el Consejo, así como comités del Consejo encargados de supervisar la aplicación de sus decisiones. En la primera categoría figuran los tribunales internacionales para la ex Yugoslavia y para Rwanda, y en la segunda los comités establecidos para supervisar los regímenes de sanciones impuestos por el Consejo, el Comité del Consejo de Seguridad establecido en virtud de la resolución 1373 (2001) relativa a la lucha contra el Terrorismo y el Comité del Consejo de Seguridad establecido en virtud de la resolución 1540 (2004).

### **División de Asuntos del Consejo de Seguridad**

9. La División de Asuntos del Consejo de Seguridad tiene el mandato de facilitar las deliberaciones y la adopción de decisiones efectivas del Consejo de Seguridad y sus órganos subsidiarios (A/60/6 (Sect. 3)) mediante actividades de apoyo sustantivo y de secretaría. Tiene 52 funcionarios a las órdenes de un Director, que responde ante el Secretario General Adjunto de Asuntos Políticos, por conducto de uno de los subsecretarios generales del Departamento. La División de Asuntos del Consejo de Seguridad comprende:

- La Oficina del Director, integrada por un director, un funcionario del cuadro orgánico y un funcionario del cuadro de servicios generales
- La Subdivisión de Secretaría del Consejo de Seguridad integrada por un jefe, siete funcionarios del cuadro orgánico y once funcionarios del cuadro de servicios generales, encargada de prestar apoyo al Consejo de Seguridad;
- La Subdivisión de Órganos Subsidiarios del Consejo de Seguridad, integrada por un jefe, ocho funcionarios del cuadro orgánico y diez funcionarios del cuadro de servicios generales, encargada de prestar apoyo a los órganos subsidiarios del Consejo y de prestar servicios sustantivos de supervisión y orientación a los equipos de expertos, grupos de expertos y equipos de supervisión establecidos por el Secretario General, a petición del Consejo de Seguridad, para supervisar las sanciones<sup>10</sup>. La Subdivisión se encarga también

---

<sup>9</sup> Véase, por ejemplo, David M. Malone, (ed.) *The UN Security Council: From the Cold War to the 21st Century* (Boulder, CO: Lynne Rienner, 2004).

<sup>10</sup> Esos términos se utilizan indistintamente. Los órganos de que se trata se denominarán en adelante “grupos de expertos”.

de iniciar ciertas medidas administrativas en beneficio de los grupos de expertos, que ejecutan la Oficina Ejecutiva del Departamento de Asuntos Políticos y otras entidades de las Naciones Unidas;

- La Subdivisión de Investigaciones sobre las Prácticas del Consejo de Seguridad y sobre la Carta, integrada por un jefe, cinco funcionarios del cuadro orgánico y tres funcionarios del cuadro de servicios generales, encargada de generar productos analíticos y de investigación sobre la práctica actual y anterior del Consejo, entre otras cosas el *Repertorio de la práctica seguida por el Consejo de Seguridad*<sup>11</sup>; y
- La secretaría del Comité de Estado Mayor, integrada por un funcionario del cuadro orgánico y un funcionario del cuadro de servicios generales, encargada de prestar apoyo al Comité de Estado Mayor del Consejo.

#### IV. Conclusiones de la evaluación

##### A. Si bien existe un consenso general sobre la función global de apoyo de la División de Asuntos del Consejo de Seguridad, las interpretaciones divergentes de esta función y las expectativas dispares de los clientes han menoscabado la claridad de su labor

###### En general, la función global de apoyo está clara

10. La función global de la División, consistente en prestar apoyo al Consejo de Seguridad y a sus órganos subsidiarios, está clara para los miembros del Consejo y para el personal. Los cambios que han experimentado el Consejo y sus órganos subsidiarios en los últimos 10 ó 15 años han aumentado sistemáticamente el alcance y la magnitud de la demanda del apoyo de la División por parte de esos órganos. En general, se considera que el mandato de la División tiene la amplitud suficiente para darle la flexibilidad que necesita para adaptarse a este entorno en evolución; la mayoría de los funcionarios de la División creen que el mandato de ésta es claro, pertinente y viable<sup>12</sup>. La OSSI ha clasificado la función de apoyo de la División en cinco categorías distintas, a saber: a) asistencia logística, como la coordinación y la prestación de servicios para las reuniones; b) servicios de asesoramiento, en cuestiones como los reglamentos y el protocolo, tanto para el Consejo como para sus órganos subsidiarios; c) productos físicos, como notas de procedimiento, el informe anual del Consejo de Seguridad a la Asamblea General<sup>13</sup>, el *Repertorio*, y directrices para la labor de los comités de sanciones; d) procesamiento de la documentación oficial del Consejo de Seguridad; y e) apoyo sustantivo a grupos de expertos, incluido el asesoramiento sobre el alcance de sus mandatos y el conocimiento de las normas relativas a las pruebas<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> Denominado en adelante el “*Repertorio*”.

<sup>12</sup> El 93%, el 100% y el 89% de las personas que respondieron a la encuesta entre el personal, respectivamente.

<sup>13</sup> Denominado en adelante el “informe anual”.

<sup>14</sup> Cabe señalar que la División desempeña una función adicional de suministrar información al Secretario General y a otros socios de las Naciones Unidas en relación con las actuaciones del Consejo, como se describe en los párrafos 25 y 38 *infra*.

11. El personal de la División señala que su función principal es la de prestar asistencia a los miembros del Consejo y sus órganos subsidiarios, velar por el funcionamiento eficiente de esos órganos y ayudar a los presidentes de los comités. Análogamente, los miembros del Consejo solían afirmar en las entrevistas que la función de la División era ser la memoria institucional del Consejo, proporcionar apoyo sustantivo y logístico, incluso a la presidencia del Consejo, y preparar reuniones. Ejemplos de las opiniones expresadas por los miembros son que la División “hace que las cosas marchen” y “ayuda a que la labor del Consejo proceda sin trabas y sin demoras” y que “sin [la División] no podríamos hacer nuestro trabajo ni avanzar hacia una mejor forma de realizar nuestra labor”.

12. En general, los miembros del personal de la División y los miembros del Consejo convienen en la labor prioritaria de la División. Para la Subdivisión de Secretaría del Consejo de Seguridad, la mayoría de personas que respondieron a la encuesta realizada entre los miembros (67%) consideraban que el apoyo sustantivo y los servicios de secretaría prestados al Consejo, incluido el asesoramiento sobre las normas y procedimientos, eran la primera o la segunda prioridad de la Subdivisión; análogamente, la prácticamente totalidad de las personas que respondieron a la encuesta entre el personal de esta Subdivisión (96%) consideraban que esta tarea era la primera o la segunda prioridad. Tanto los miembros del Consejo como los funcionarios consideran de la máxima prioridad la asistencia que se presta a la presidencia del Consejo. La mayoría de funcionarios de la Subdivisión de Órganos Subsidiarios del Consejo de Seguridad (91%) y de miembros del Consejo (75%) que participaron en la encuesta consideraban que la prestación de apoyo sustantivo y de servicios de secretaría a los comités de sanciones eran prioridades máximas.

### **Hay distintas interpretaciones de las funciones**

13. Dentro de este consenso general, existen distintas interpretaciones de la función de apoyo de la División. Una razón es la falta de claridad acerca de lo que constituye apoyo “sustantivo”. Según algunos funcionarios de la División, consiste principalmente en el asesoramiento que se presta sobre los precedentes y procedimientos del Consejo; afirman que cualquier tipo de asesoramiento que requiera emitir un juicio de carácter político será sustantivo, ya que puede tener repercusiones en las deliberaciones del Consejo. Consideran que la prestación de servicios de memoria institucional es una función sustantiva, particularmente para ayudar a los miembros elegidos, cuya memoria institucional tal vez sea insuficiente cuando asumen la presidencia del Consejo o de un comité de sanciones. Otros funcionarios, particularmente los de la Subdivisión de Órganos Subsidiarios del Consejo de Seguridad, interpretan que el apoyo sustantivo incluye conocimientos temáticos basados en los contenidos, incluso sobre las sanciones. Todos los miembros del Consejo están de acuerdo en que la División presta un asesoramiento valioso sobre cuestiones de procedimiento y protocolo, pero no todos están de acuerdo en que ello constituya apoyo “sustantivo”.

14. La OSSI observó que durante las reuniones del Consejo y de los órganos subsidiarios se prestaban diferentes tipos de asesoramiento. En algunas reuniones, los funcionarios de la División asesoraban a la presidencia acerca del orden de los oradores, informaban a un miembro sobre el protocolo establecido para presentar las credenciales de los oradores al Secretario General y asesoraban a los miembros acerca de las normas aplicables para invitar a los oradores a intervenir ante el Consejo. La OSSI también observó ocasiones en que el asesoramiento prestado

requería un juicio político, por ejemplo a la hora de presentar los antecedentes políticos de los temas del orden del día que se iban a examinar. Habida cuenta de la ampliación de la función del Consejo, es posible que no siempre se disponga de protocolos establecidos, lo cual hace que el asesoramiento de la División no se base tanto en precedentes como en su propio juicio político.

15. Otro hecho que contribuye a las diferencias en la forma de interpretar la función de la División es la función concreta de la Subdivisión de Investigaciones sobre las Prácticas del Consejo de Seguridad y sobre la Carta. Aunque su función primordial es producir el *Repertorio*, una cuarta parte de los miembros encuestados consideran que ésta es menos prioritaria que otras funciones de la División. Además, la mayoría de miembros del Consejo entrevistados o bien no tenían conocimiento de la existencia del *Repertorio* o bien, si conocían su existencia, no lo utilizaban, aunque varios mencionaron que los miembros del personal jurídico de sus misiones sí que lo utilizaban. Algunos funcionarios y miembros del Consejo consideran que esta Subdivisión debería desempeñar un papel más importante a la hora de prestar servicios de asesoramiento a la División y a otros colegas de las Naciones Unidas, a los países miembros y a clientes externos con respecto a la práctica del Consejo. Sugieren que esa Subdivisión sea la responsable principal de la realización de investigaciones sobre precedentes históricos.

16. El apoyo que presta la División incluye el asesoramiento sustantivo y la supervisión de los grupos de expertos, pero esta función también es objeto de interpretaciones distintas<sup>15</sup>. Los funcionarios de la División reconocen que les compete cierta responsabilidad respecto del control de calidad de la labor de los grupos de expertos. Quienes respondieron a la encuesta entre los grupos de expertos ponen de manifiesto una percepción distinta del mandato de la Subdivisión de Órganos Subsidiarios del Consejo de Seguridad por lo que respecta a la labor de dichos grupos; la mayoría considera que consiste principalmente en prestar apoyo administrativo, mientras que otros consideran que abarca otras formas de apoyo más sustantivas<sup>16</sup>. Las tareas administrativas relacionadas con los grupos de expertos son compartidas por la Subdivisión y la Oficina Ejecutiva del Departamento, lo cual podría crear cierta confusión acerca de sus funciones respectivas. No hay ninguna mención explícita de la función de la Subdivisión en relación con los grupos de expertos en el boletín del Secretario General sobre la organización del Departamento de Asuntos Políticos (ST/SCB/2000/10), y los funcionarios no tienen conocimiento de documentos que definan la relación entre la División y la Oficina Ejecutiva con respecto a la administración de los grupos.

### **Existe cierta disparidad en las expectativas de los clientes**

17. Otro factor que contribuye de manera importante a la falta de claridad en la labor de la División son las disparidades en las expectativas de sus clientes

<sup>15</sup> La importancia creciente de los grupos de expertos no sólo ha impuesto una carga importante a los recursos de la División, sino también a la capacidad de su socio administrativo, la Oficina Ejecutiva, para atender las necesidades administrativas de los grupos.

<sup>16</sup> Por ejemplo, el 71% de quienes respondieron a la encuesta entre los grupos de expertos afirman que el apoyo administrativo ha sido de la máxima importancia para ellos durante su labor más reciente; después viene la orientación para su labor (24%) y la asistencia para comunicarse con otras personas y entidades en la realización de sus tareas (24%).

principales; actualmente hay pocos foros oficiales de comunicación entre la División y el Consejo para determinar claramente las expectativas y las necesidades de apoyo de los clientes. La OSSI reconoce que para que la División modifique significativamente sus responsabilidades con respecto al Consejo y sus órganos subsidiarios se requiere el consenso de la totalidad de los 15 miembros<sup>17</sup>. A ello se agrega el cambio constante de clientes, ya que todos los años se eligen nuevos miembros del Consejo. Muchos miembros afirman que la División desempeña funciones diferentes para los miembros permanentes y los miembros elegidos, en tanto que hay una mayor demanda de la memoria institucional de la División por parte de los miembros elegidos, quienes tal vez le soliciten más orientación de la que presta en la actualidad. Además, algunos miembros quieren que la División tenga un carácter más innovador y dinámico, mientras que otros miembros no lo ven así<sup>18</sup>. Aproximadamente la mitad de los miembros del Consejo entrevistados desean que haya más innovación en la División y afirman que los funcionarios no deberían basarse exclusivamente en la forma en que se hicieron las cosas en el pasado. Algunos miembros sugieren, por ejemplo, que un memorando no analítico, presentado antes de cada reunión, en el que se resuman las principales cuestiones que deberán debatirse y en el que se incluyan referencias a medidas y documentos anteriores del Consejo, permitiría una mayor concreción en las deliberaciones del Consejo<sup>19</sup>. Otros sugieren que habría que modernizar los procedimientos, los métodos de trabajo y las corrientes de información, o bien utilizar tecnologías más avanzadas para facilitar las reuniones. Otros recomiendan que cuando un comité de sanciones concluya su labor, la División debería producir un informe en que se enumeren de forma resumida las cuestiones fundamentales que puedan utilizarse como fuente de conocimientos para comités futuros.

18. Algunos miembros creen que la División debería prever mejor las necesidades de información. La OSSI observó directamente un buen ejemplo de este tipo de previsión con motivo del nombramiento del nuevo Secretario General, cuando la División, por iniciativa propia, suministró a los miembros comunicados anteriores del Consejo sobre nombramientos al cargo de Secretario General; esa información fue bien recibida porque facilitaba las deliberaciones del Consejo sobre el protocolo relativo al nombramiento. En otro caso, en una reunión de un comité de sanciones, sus miembros consideraron muy positiva una carta que la División había preparado anticipadamente, de modo que el comité pudiera enviarla a las partes pertinentes, en relación con las recomendaciones de un grupo de expertos.

---

<sup>17</sup> Durante las deliberaciones del Grupo de Trabajo oficioso del Consejo de Seguridad sobre la documentación y otras cuestiones de procedimiento, que se celebraron en 2006, se presentaron propuestas relativas a incrementar la función de la División, pero no se logró el acuerdo de la totalidad de los 15 miembros.

<sup>18</sup> Esas diferencias se manifestaban de manera comparable entre los miembros permanentes y elegidos.

<sup>19</sup> La OSSI reconoce que si la División preparara un memorando de este tipo, debería tener un carácter no analítico; y, en otros casos, los memorandos deberían ser solicitados por funcionarios sustantivos competentes.

## **B. La División cumple satisfactoriamente su mandato global de prestar apoyo al Consejo de Seguridad y a sus órganos subsidiarios**

### **Las reuniones del Consejo y de los órganos subsidiarios se celebran con arreglo a lo previsto**

19. Si se mide por el tiempo que dedica a sus distintas actividades de apoyo, la función de la División consiste en gran medida en prestar servicios a las reuniones<sup>20</sup>. En los tres bienios comprendidos entre los años 2000 y 2005, la prestación de “servicios sustantivos para reuniones” es el principal producto de la División (en el bienio 2004-2005, representó el 97% del total de los productos). Análogamente, en el bienio 2004-2005, la prestación de servicios a las reuniones del Consejo y de sus órganos subsidiarios absorbió más de la mitad (58%) del total de meses de trabajo incluidos en el presupuesto ordinario para el bienio<sup>21</sup>. Las reuniones del Consejo y de sus órganos subsidiarios han sido planeadas y ejecutadas satisfactoriamente durante los tres bienios pasados. En las cuatro semanas dedicadas a estudios de casos, la OSSI observó que las reuniones del Consejo y de sus órganos subsidiarios se celebraron oportunamente y cumplieron los objetivos previstos con arreglo al calendario.

### **Hay un alto grado de satisfacción entre los miembros del Consejo**

20. La encuesta celebrada entre los miembros pone de manifiesto un alto grado de satisfacción con la actuación general de la División; las calificaciones obtenidas no difieren en general según se trate de miembros permanentes y o de miembros elegidos. El elogio global de la labor de la División también es evidente en las entrevistas con los miembros del Consejo. Doce de las 14 personas que respondieron a la encuesta entre los miembros manifiestan que están satisfechas en general con la División, y otorgan una alta calificación a la capacidad de respuesta del personal, a la puntualidad de la asistencia y a la calidad de la labor. Los miembros encuestados comunican que la División ejecuta sus funciones básicas de manera cabal y profesional y que la información que suministra es útil y correcta. Sin embargo, los miembros expresan cierta frustración respecto de cuestiones que no están bajo el control directo de la División, como los retrasos en la finalización o la traducción de los informes.

21. Se tiene una imagen positiva de la Subdivisión de Secretaría del Consejo de Seguridad, que recibe una calificación alta en el desempeño de todas sus funciones básicas<sup>22</sup>. En los dos aspectos que reciben la máxima prioridad —proporcionar apoyo sustantivo y servicios de secretaría y prestar asistencia a la presidencia del Consejo— casi todos los encuestados califican de buena o excelente la actuación de la Subdivisión. Muchos miembros del Consejo también consideran que existen oportunidades para fortalecer a la Subdivisión. Algunos sugieren que se modifique el enfoque general y que la división actúe más como un ministerio gubernamental en

<sup>20</sup> La función de prestación de servicios de la División es distinta de la del Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, que incluye los servicios relacionados con las mesas en las salas de reuniones, el sonido y la interpretación.

<sup>21</sup> 281,55 de un total de 460,86 meses de trabajo incluidos en el presupuesto ordinario.

<sup>22</sup> Con la excepción de una de las funciones, que recibe una calificación de “deficiente” por parte de un encuestado.

el sentido de prever las necesidades en vez de esperar instrucciones y de generar documentos informativos de carácter no analítico sobre los precedentes. Sin embargo, otros miembros indicaron que ello tal vez pondría a prueba el mandato de la División.

22. La Subdivisión de Órganos Subsidiarios del Consejo de Seguridad también recibe en general una calificación alta, aunque con algunas variaciones entre los comités a los que presta apoyo la Subdivisión. Si bien las evaluaciones son positivas en general, se otorgan unas calificaciones algo más bajas con respecto al seguimiento de los acontecimientos en materia de sanciones y a la redacción de los informes de los órganos subsidiarios del Consejo de Seguridad<sup>23</sup>.

23. La Subdivisión de Investigaciones sobre las Prácticas del Consejo de Seguridad y sobre la Carta obtiene en la encuesta entre los miembros unas calificaciones algo más bajas que las otras dos subdivisiones, aunque hay un mayor desconocimiento de su labor. La evaluación de esa labor es algo más negativa, particularmente en lo relativo a la preparación del *Repertorio*. Los funcionarios de la División dicen que han recibido comentarios positivos en las reuniones de la Sexta Comisión y contribuciones generosas al Fondo Fiduciario para la actualización del *Repertorio*.

24. Los miembros del Consejo consideran que el apoyo al Comité de Estado Mayor tiene un carácter más marginal en el marco de la labor de la División y, sólo tres de ellos otorgan una calificación (de excelente o bueno) al apoyo que presta la secretaría del Comité de Estado Mayor.

#### **Los socios de las Naciones Unidas otorgan una calificación alta a la labor de la División**

25. Los socios de las Naciones Unidas consideran que los funcionarios de la División son competentes y dedicados a su labor. La encuesta realizada entre los socios pone de manifiesto que las relaciones de trabajo son excelentes o buenas y que en general la comunicación y la coordinación son buenas, y la mayoría de socios considera que existe una relación clara con la División, tanto por lo que respecta a las competencias como a las líneas jerárquicas. La División también ha establecido relaciones de colaboración con instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil, quienes han considerado positivas esas interacciones. La División tal vez podría estudiar la mejor forma de ampliar sus actividades de cooperación con esas entidades.

26. Los grupos de expertos ofrecen una evaluación generalmente positiva de la Subdivisión de Órganos Subsidiarios del Consejo de Seguridad por lo que respecta a su apoyo sustantivo, pero consideran que esa función tiene menos prioridad que el apoyo administrativo. Consideran que la Subdivisión protege bien su independencia y su imparcialidad y les presta una asistencia apropiada en relación con sus informes, pero su evaluación es menos positiva con respecto a la contratación y la supervisión, así como a la coordinación con otros órganos de las Naciones Unidas.

---

<sup>23</sup> No existen datos adicionales sobre estas evaluaciones en la encuesta entre los miembros. La Subdivisión dice que ha participado en los principales procesos de sanciones, ha mantenido relaciones de cooperación con instituciones académicas y ha redactado informes relacionados con la labor de los comités de sanciones.

Su grado de satisfacción tiende a disminuir en lo referente a la supervisión y el apoyo administrativo<sup>24</sup>.

#### **Los funcionarios evalúan positivamente su propia labor**

27. En general los funcionarios de la División evalúan positivamente su propia labor. En la encuesta entre el personal, todos los encuestados consideran que la División es eficaz (72%) o muy eficaz (28%). El desempeño de funciones concretas recibe calificaciones comparables a las de la encuesta entre los miembros, aunque ligeramente más altas. Los funcionarios creen en la labor del Consejo y sus órganos subsidiarios y consideran que sus propios esfuerzos representan una ayuda importante para esos órganos.

### **C. La desigualdad en la asignación de tareas y la falta de desarrollo de los procesos de trabajo, los sistemas de comunicaciones y las prácticas de gestión han reducido la eficiencia y la eficacia**

28. Para la División, el notable crecimiento del volumen y del alcance de la labor del Consejo y de sus órganos subsidiarios se ha traducido en un aumento del número de reuniones que hay que coordinar y a las que hay que asistir, de los documentos que hay que producir y de las personas y entidades con las que hay que mantener contactos, y en un número cada vez mayor de precedentes y procedimientos que hay que aprender. El ritmo cada vez más acelerado de los acontecimientos que se producen en el Consejo y en sus órganos subsidiarios requiere que la División preste su apoyo de forma más oportuna. La División se ha adaptado bien a las mayores necesidades de apoyo de los miembros del Consejo, aunque los niveles de las plantillas de las distintas subdivisiones sólo han experimentado un aumento modesto, han permanecido inalteradas o han disminuido en este mismo período. Además de las iniciativas de mejoramiento de la eficiencia que ya se han emprendido, como las directrices para el *Repertorio*, una mejora constante de la asignación de tareas, los procesos de trabajo, los sistemas de comunicaciones y las prácticas de gestión ayudará a la División a responder mejor a los desafíos que representa la evolución de la labor del Consejo.

#### **Existe cierto grado de desigualdad en la asignación de tareas**

29. La asignación de tareas en la División no siempre es eficiente. Los funcionarios comunican que dedican un tiempo desproporcionado a actividades de baja prioridad para los miembros del Consejo (por ejemplo, redactar documentos) a expensas de actividades que se consideran de más alta prioridad (por ejemplo, prestar apoyo sustantivo)<sup>25</sup>. Además, más de una tercera parte de los funcionarios encuestados no están de acuerdo en que la asignación de tareas sea equitativa (una

<sup>24</sup> La OSSI señala que la Subdivisión inicia ciertas medidas administrativas que ejecuta la Oficina Ejecutiva.

<sup>25</sup> Por ejemplo, los funcionarios de la Subdivisión de Secretaría del Consejo de Seguridad comunican que anualmente dedican en promedio el 39% de su tiempo a “apoyo sustantivo y de secretaría” y un 33% a “redactar documentos”. Los funcionarios de la Subdivisión de Órganos Subsidiarios del Consejo de Seguridad comunican que dedican anualmente el 17% de su tiempo a “apoyo sustantivo y de secretaría” y el 21% a “redactar documentos”.

cuestión que también se planteó durante las entrevistas con los funcionarios); algunos afirman también que los recursos humanos no están bien gestionados. Por ejemplo, en toda la División, algunos funcionarios del cuadro de servicios generales parecen tener poco que hacer, mientras que otros absorben más responsabilidades administrativas y sustantivas. Por otra parte, no siempre se produce una delegación de tareas apropiadas de los funcionarios superiores a funcionarios subalternos del cuadro orgánico. Por ejemplo, podrían asignarse más responsabilidades editoriales en relación con los suplementos del *Repertorio* a funcionarios subalternos del cuadro orgánico de la Subdivisión de Investigaciones sobre las Prácticas del Consejo de Seguridad y sobre la Carta.

30. La División no cuenta con un mecanismo global de apoyo que permita la redistribución de funcionarios para desempeñar otras tareas cuando se produzcan necesidades extremas, aunque las distintas subdivisiones tienen planes para imprevistos de modo que haya personal disponible después de las horas ordinarias de trabajo y en los fines de semana, para que los funcionarios tomen sus vacaciones durante los períodos de menos trabajo del Consejo y para que puedan sustituir a los colegas durante las ausencias previstas. Un ejemplo es la producción del informe anual, que actualmente dirige un funcionario superior del cuadro orgánico, apoyado por un equipo integrado por un funcionario del cuadro orgánico y dos del cuadro de servicios generales. Por lo contrario, un solo funcionario, sin ningún tipo de apoyo, está encargado del volumen anual de *Resoluciones y Decisiones del Consejo de Seguridad*. La transmisión de conocimientos en esas situaciones no es siempre suficiente, y los sustitutos a menudo están demasados ocupados con su propia carga de trabajo para poder familiarizarse con el contexto de la labor de los responsables titulares.

#### **Ciertos procesos de trabajo no se han desarrollado de forma apropiada**

31. No siempre se han desarrollado de manera sistemática los procesos de trabajo de modo que se reduzcan las actividades superfluas y se racionalice la labor. Debido al ritmo acelerado en que realiza su labor el Consejo y a las urgencias de sus demandas es especialmente importante que haya unos procesos bien establecidos para que el trabajo proceda sin complicaciones. Por ejemplo, la falta de un proceso de comunicación claro entre los funcionarios del cuadro orgánico y el personal administrativo respecto de productos que deben ejecutarse en plazos estrictos a veces da lugar a ciertas ineficiencias; la OSSI pudo observarlo en varias reuniones en que diversos funcionarios del cuadro orgánico daban instrucciones paralelas, y a menudo contradictorias, a los funcionarios administrativos que revisaban las notas informativas de procedimiento<sup>26</sup>. Un proceso con arreglo al cual una sola persona tuviera la responsabilidad principal de comunicarse con el personal de apoyo generaría menos confusión. Otras formas de duplicación se producen en relación con la asistencia de funcionarios a las reuniones del Consejo; por ejemplo, la OSSI observó en algunas reuniones que había tres personas tomando notas, cada una de las cuales estaba encargada de una determinada sección de los resúmenes internos para información del Secretario General<sup>27</sup>, aunque hay una sola persona encargada de redactar la versión definitiva. A juicio de la OSSI, habría bastado con menos personas tomando notas. Por otra parte, hasta la fecha el informe anual se ha

---

<sup>26</sup> La OSSI señala que, en algunos casos, esas dificultades de comunicación se producen debido a la rapidez con que evolucionan las situaciones y las decisiones en el propio Consejo.

<sup>27</sup> Denominados en adelante “resúmenes internos”.

compilado utilizando métodos manuales, y ésta no es la manera más eficiente de aprovechar el tiempo del personal.

32. Se han realizado otras actividades superfluas en la Subdivisión de Investigaciones sobre las Prácticas del Consejo de Seguridad y sobre la Carta, como se pone de manifiesto en el plazo de seis años necesario para completar el undécimo suplemento del *Repertorio*. Entre ellas figuran los múltiples niveles de revisión en la producción del mismo texto, sin que haya ninguna coherencia en las decisiones editoriales o la definición de los objetivos del documento. Partes del texto vuelven a editarse varias veces a medida que se hacen cargo de él nuevos responsables del proyecto, y hasta ahora no se ha establecido ningún proceso para intercambiar información y conocimientos pertinentes para capítulos similares de los distintos suplementos. Según la Subdivisión afectada, se está procurando resolver esos problemas, incluso mediante un procedimiento de dos niveles para la preparación del *Repertorio*.

33. Recientemente la División ha avanzado mucho en la ampliación de las bases de datos para gestionar mejor su labor, pero podría hacerse más al respecto. La Subdivisión de Secretaría del Consejo de Seguridad tiene una base de datos sobre el Consejo “abierta” y una base de datos “confidencial” en la que se conservan las decisiones y los protocolos más importantes, mientras que la Subdivisión de Investigaciones sobre las Prácticas del Consejo de Seguridad y sobre la Carta tiene una base de datos de solicitudes de investigación, y la Subdivisión de Órganos Subsidiarios del Consejo de Seguridad cuenta con varias bases de datos interrelacionadas, que incluyen la base de datos del Grupo de Vigilancia sobre Al-Qaida y los talibanes, una lista de expertos, y bases de datos para la programación de las reuniones de los comités y el seguimiento de las comunicaciones de éstos. Sin embargo, según algunos funcionarios de la División, el objetivo de ciertas bases de datos fundamentales no siempre se ha conceptualizado o comunicado claramente, y las bases de datos no están abiertas a todos los funcionarios ni son utilizadas por ellos<sup>28</sup>. Se está procurando elaborar y gestionar para este propósito una base de datos compartida por toda la División, la cual, si se utilizara debidamente, podría mejorar la eficiencia. La base de datos para el conjunto de la División reuniría esas distintas bases de datos de las subdivisiones en un único lugar, con lo que se evitarían duplicaciones en la introducción de datos.

34. La necesidad de mejores procesos de intercambio de información abarca también la esfera de la coordinación entre las subdivisiones. A menudo la labor de cada una de ellas complementa la labor de las otras; por ejemplo, los resúmenes internos de la Subdivisión de Secretaría del Consejo de Seguridad se consideran insumos que podrían ser útiles para el *Repertorio* y podrían agilizar la labor de la Subdivisión de Investigaciones sobre las Prácticas del Consejo de Seguridad y sobre la Carta. Sin embargo, no se ha establecido ninguna plataforma oficial de integración de los sistemas para evitar las repeticiones y para aprovechar sistemáticamente los elementos complementarios. Una base de datos compartida por toda la División, tal como se ha descrito en el párrafo 33 *supra*, sería útil a ese respecto.

35. También aumentaría la eficiencia si se mejoraran las directrices para establecer unas normas y criterios aceptados sobre determinados productos fundamentales. Actualmente la División está estableciendo, o ha finalizado recientemente, algunas

---

<sup>28</sup> Otros funcionarios explicaron que ello se debía al carácter confidencial de parte de la información almacenada.

directrices operacionales. Por ejemplo, existen directrices para la preparación del *Repertorio*, que deberían ocuparse de las ineficiencias que se han producido en el pasado debido a la multiplicidad y a la incongruencia de las decisiones editoriales, así como para la preparación de notas verbales y notas sobre procedimiento. También sería útil disponer de directrices para otros productos y procesos, como la producción del informe anual, así como de directrices en que se definieran el contexto y los objetivos de los productos de la División.

36. La División ha elaborado un manual para los grupos de expertos, actualizado en diciembre de 2006, que contiene información sobre el proceso de contratación de grupos de expertos y cuestiones relativas al personal. La OSSI observa que, si bien tiene un carácter exhaustivo, el manual adolece de cierta falta de claridad: por ejemplo, menciona en varias ocasiones a la “Secretaría”, sin especificar a qué entidad hace referencia. Además, hasta la fecha no se ha contado con sistemas de gestión de la información para almacenar y recuperar datos sobre experiencias adquiridas, precedentes y procedimiento, objetivos comunes de las sanciones y otras cuestiones sustantivas, aunque esos sistemas se están elaborando en la actualidad con la asistencia de los Estados Miembros.

#### **Los sistemas de comunicación podrían mejorarse**

37. La División puede mejorar la corriente de información interna. Un problema es la falta de infraestructura física para almacenar y recuperar los conocimientos relacionados con la memoria institucional y las experiencias adquiridas. Los funcionarios dicen que históricamente la División no ha tenido una cultura de intercambio de información, ni foros oficiales para hacerlo, y los funcionarios encuestados no siempre valoran positivamente las líneas de comunicación internas y dicen que los instrumentos de comunicación internos no siempre mantienen bien informado al personal. Los funcionarios señalan también la necesidad de mejorar la comunicación con el personal respecto de la planificación del trabajo, la visión general de la División y de las subdivisiones, y una definición común de la ejecución del mandato de cada subdivisión. Dentro de las subdivisiones, los colegas intercambian información pertinente, aunque a menudo esto se hace de manera oficiosa o a título personal; la División podría beneficiarse de unas estructuras más formalizadas de intercambio de la información.

38. La División desempeña un papel importante para suministrar información sobre el Consejo y sus órganos subsidiarios al Secretario General y a otros socios de las Naciones Unidas. Por consiguiente, la comunicación eficaz con esos asociados es fundamental. La Subdivisión de Secretaría del Consejo de Seguridad facilita periódicamente al Secretario General resúmenes internos sobre los trabajos del Consejo. Sin embargo, algunos otros asociados de la División en la Secretaría afirman que no siempre se ponen automáticamente en su conocimiento informaciones sobre el Consejo que son pertinentes para su propia labor<sup>29</sup>.

39. La comunicación entre la División y sus socios en la Oficina Ejecutiva del Departamento de Asuntos Políticos y la Oficina de Asuntos Jurídicos en relación con los grupos de expertos también podría mejorarse, en particular por lo que respecta a aclarar las funciones y responsabilidades respectivas. Se requieren mejores vínculos

---

<sup>29</sup> Los funcionarios de la División observan que esto se debe en parte a la práctica establecida con arreglo a la cual la información se facilita a los jefes de los departamentos, quienes a su vez deciden a qué miembros de su personal se dará a conocer la información.

de comunicación interpersonal entre los grupos que han recibido mandatos paralelos y entre los miembros anteriores y actuales de un mismo grupo. La División, como órgano responsable de prestar apoyo sustantivo a los grupos, está en una posición inmejorable para facilitar esos intercambios, y los sistemas de gestión de la información que se están elaborando abordarán esos problemas. Sin embargo, la División señala que la creación de los sistemas no significa necesariamente que vayan a utilizarse con eficacia.

### **Las prácticas de gestión requieren más atención**

40. La gestión de las subdivisiones y de la División se ha caracterizado por frecuentes cambios de dirección<sup>30</sup>, lo cual ha reducido la eficacia y la eficiencia porque no se ha promovido una visión común de toda la División y porque no se ha formulado ni mantenido una estrategia para hacer frente a los desafíos que se plantean a la División<sup>31</sup>. Además, las cuestiones de gestión no siempre han recibido la elevada prioridad que merecen. Por ejemplo, ciertos funcionarios superiores del cuadro orgánico comunican que dedican relativamente poco tiempo a actividades relacionadas con la gestión, como orientar a los funcionarios subalternos del cuadro orgánico (el promedio anual representa un 15% del tiempo del personal). Además, el Director de la División ha dedicado históricamente una gran proporción de su tiempo a asistir a las reuniones del Consejo, lo cual le ha dejado menos tiempo para ocuparse de las cuestiones de gestión en la División.

41. Los funcionarios señalan que la moral no es muy alta en su subdivisión ni en la División<sup>32</sup>. Las principales causas que se mencionan para esta situación guardan relación en gran medida con la gestión, e incluyen la percepción de una distribución poco equitativa de las tareas, la falta de oportunidades de promoción y la falta de una orientación clara para la División. Además, al menos un tercio de los funcionarios comunican que no se les informa adecuadamente sobre sus tareas cuando entran a trabajar en la División, y que tampoco participan suficientemente en los procesos de adopción de decisiones ni se les consulta sobre cuestiones sustantivas. La moral podría ser más baja si no fuera por la dedicación del personal a la misión del Consejo de Seguridad, por un sentimiento corporativo en las subdivisiones y entre ellas, y por el optimismo que han generado los recientes cambios en la dirección. El personal reconoce que la administración actual tiene capacidad para efectuar los cambios de gestión necesarios. La OSSI concluye que el desempeño y los resultados mejorarían si se fortalecieran las prácticas de gestión.

42. Con respecto a la contratación y las condiciones de trabajo de los miembros de grupos de expertos, en la reciente auditoría de la OSSI sobre esta cuestión se descubrió que, aunque en la contratación se cumplían en general los reglamentos, normas y procedimientos establecidos, podría lograrse una mayor eficiencia y eficacia si se mejoraran ciertos aspectos. Atendiendo a los resultados de esa auditoría, la División ha comenzado a abordar todas las inquietudes planteadas. Ha mejorado el tamaño y el perfil de los candidatos incluidos en su lista para los grupos de expertos. Sin embargo, ciertos funcionarios indican que la práctica predominante

<sup>30</sup> El actual Director de la División ocupó su cargo el 1º de agosto de 2006, coincidiendo con la reunión de datos para la presente evaluación.

<sup>31</sup> La División ha tenido tres directores en los últimos tres años.

<sup>32</sup> El 72% de los funcionarios encuestados señalan que la moral del personal es “normal” en su subdivisión, y el 79% indican que es “normal” en la División.

de recurrir a las personas recomendadas a la hora de presentar candidatos para ser tenidos en cuenta, si bien es útil en general, podría limitar la posibilidad de mejorar la lista por lo que respecta a la diversidad y la calidad de los candidatos en relación con las aptitudes técnicas o interpersonales. Existen criterios para la contratación, aunque no están cuantificados. Por otra parte, la Subdivisión de Órganos Subsidiarios del Consejo de Seguridad evalúa el rendimiento de cada uno de los expertos al final de cada asignación, pero no existe ninguna supervisión permanente, y los datos sobre el desempeño no se hacen constar en la lista para facilitar la contratación futura. *El Departamento de Asuntos Políticos afirma que los expertos se eligen principalmente sobre la base de su experiencia y de sus calificaciones; se solicitan recomendaciones por escrito para cada candidato; se reciben candidaturas para la lista de diversas fuentes, incluidos los Estados Miembros; las recomendaciones de candidatos mejoran las oportunidades de encontrar expertos con las aptitudes apropiadas; y los datos sobre el desempeño se mantienen separados de la lista.*

#### **Sería útil un aumento selectivo de los recursos**

43. Además de mejorar los procesos de trabajo y la asignación de tareas, disponer de recursos adicionales podría beneficiar a la Subdivisión de Órganos Subsidiarios del Consejo de Seguridad, ya que al aumento del número de comités de sanciones no le ha correspondido un incremento de los recursos de la Subdivisión<sup>33</sup>. Actualmente, cada una de las cinco secretarías de los comités se encarga de aproximadamente cinco órganos subsidiarios. Cuando se constituye un nuevo comité de sanciones, como sucedió con los comités establecidos a fines de 2006 en virtud de las resoluciones 1718 (2006) y 1737 (2006), todas las tareas y actividades relacionadas con su apoyo son absorbidas por los funcionarios existentes de la Subdivisión.

44. Hay otras tres tendencias que han tenido como resultado la ampliación del alcance y el volumen de trabajo en los comités de sanciones. En primer lugar, la nueva política consistente en imponer sanciones selectivas ha creado la necesidad de una mayor especialización sustantiva para vigilar eficazmente el cumplimiento de las sanciones, y un aumento del número de casos de partes sujetas a escrutinio permanente para decidir su inclusión o exclusión de las listas de personas o entidades sujetas a sanciones. En segundo lugar, la aplicación de un nuevo procedimiento equitativo y claro para la inclusión o exclusión de la lista de esas partes ha generado una proliferación de documentación sobre los casos. En tercer lugar, el papel cada vez más destacado de los grupos de expertos ha aumentado la demanda de apoyo logístico y de secretaría, así como de asistencia técnica sobre procedimientos y precedentes durante el trabajo de campo y una vez concluido éste. Los interesados están de acuerdo en que un mejor apoyo administrativo del Departamento de Asuntos Políticos a los grupos de expertos mejoraría la capacidad de éstos para atender tareas sustantivas inmediatas, y por tanto su eficacia en el cumplimiento de su mandato establecido.

---

<sup>33</sup> La OSSI observa también que no se han asignado recursos adicionales a la Oficina Ejecutiva, que presta apoyo administrativo directo a los grupos de expertos.

#### **D. La División mantiene un alto nivel de especialización y conocimientos, pero preocupa mucho la sostenibilidad**

45. Los clientes y socios de la División consideran en general que el personal de ésta posee la especialización y los conocimientos necesarios para cumplir con eficacia su mandato. Ello incluye especializaciones técnicas relacionadas con la coordinación y la prestación de servicios a las reuniones y la redacción de documentos, el conocimiento de la práctica del Consejo y las competencias necesarias para el establecimiento de relaciones eficaces con los miembros del Consejo. La OSSI observó la aplicación práctica de esas aptitudes durante las reuniones, en particular con respecto a las presidencias del Consejo y de los comités.

46. Aunque se reconoce el papel de la División como fuente objetiva de memoria institucional, existe el peligro de que ésta se pierda si la experiencia de las personas no se capta, se conserva y se difunde de forma más amplia y sistemática. Si se utilizan medios poco adecuados para captar y preservar los conocimientos del personal, que no están documentados, y si éstos se concentran en unas pocas personas, se reduce la probabilidad de mantener los conocimientos. Esto fue planteado como preocupación particular por varios miembros del Consejo durante las entrevistas. Un factor que agrava la falta de sostenibilidad es la inexistencia de sistemas apropiados de asesoramiento que permitan a los funcionarios subalternos del cuadro orgánico, quienes representan el futuro de la División, adquirir los conocimientos y la experiencia de sus colegas de categoría superior. La OSSI observó tan sólo unos pocos casos de funcionarios superiores que informaran a los funcionarios subalternos sobre el contexto y las particularidades de las reuniones del Consejo, y las reuniones informativas posteriores tenían un carácter esporádico<sup>34</sup>. Los funcionarios subalternos del cuadro orgánico indicaron que esta falta de una corriente de información vertical podía perjudicar su labor.

47. La División también se beneficiaría de toda una serie de recursos de desarrollo profesional para ayudar a sus funcionarios a afrontar mejor la evolución de las demandas de su trabajo. Ello incluye capacitación en instrumentos tecnológicos que permitan agilizar su labor, capacitación en técnicas de gestión y otras competencias fundamentales identificadas como prioridades principales. Por otra parte, si recurriera más a fuentes externas de conocimientos y experiencia sobre el Consejo y sus órganos subsidiarios —por ejemplo, instituciones académicas y grupos de reflexión— la División podría ampliar la base de conocimientos que ofrece a sus clientes.

#### **E. Existen oportunidades para efectuar mejoras estructurales que fortalezcan la complementariedad y la cohesión dentro de la División y con el resto del Departamento**

48. La estructura general de la División, integrada por tres subdivisiones y la secretaría del Comité de Estado Mayor, cada una de las cuales cuenta con una ventaja comparativa en su respectivo ámbito de especialización, representa una

---

<sup>34</sup> Los funcionarios de la División afirman que esas reuniones sólo se celebran cuando se ha cometido algún error.

división racional del trabajo para cumplir el mandato de la División<sup>35</sup>. Sin embargo, a nivel de las subdivisiones es preciso examinar más a fondo la estructura orgánica. En la Subdivisión de Secretaría del Consejo de Seguridad, con la excepción de unos pocos equipos constituidos en torno a productos específicos como el informe anual, las tareas y responsabilidades se asignan sobre una base personal. En la Subdivisión de Investigaciones sobre las Prácticas del Consejo de Seguridad y sobre la Carta, actualmente los equipos se estructuran en torno a suplementos concretos del *Repertorio*, aunque tal vez sería más eficiente una reorganización basada en aspectos temáticos o en capítulos de los suplementos.

49. Es necesario aprovechar las complementariedades que pueden existir entre una subdivisión y otra o entre todas ellas. Aparte de las interacciones profesionales con los colegas, gran parte de la labor de las subdivisiones se ha producido en compartimentos aislados. En las entrevistas, los funcionarios reconocen que no se han explotado a fondo las sinergias entre las subdivisiones, y la OSSI también observó que había una interacción limitada entre las subdivisiones en su labor cotidiana.

50. Una interacción más formalizada entre las subdivisiones ayudaría a los funcionarios a aprovechar los aspectos complementarios y fomentaría la eficiencia de su labor para responder a nuevos desafíos. Si bien los funcionarios manifiestan el deseo de que haya más vínculos entre las subdivisiones, algunos dicen que las reuniones y otros procesos de trabajo deberían tener una orientación clara y un beneficio concreto. El éxito de una mejor vinculación entre las subdivisiones dependerá de la capacidad de la administración para definir una nueva orientación alentando activamente dicha vinculación y participando en ella. La labor de la Subdivisión de Investigaciones sobre las Prácticas del Consejo de Seguridad y sobre la Carta constituye un ejemplo de la forma en que la complementariedad y la cohesión podrían mejorarse estableciendo vínculos más firmes entre las subdivisiones. La importancia de la labor de la Subdivisión todavía no se ha dado a conocer cabalmente a otros colegas, y dicha labor podría coordinarse mejor con la de otras subdivisiones; por ejemplo, podría lograrse una mejor coordinación para lograr una división racional del trabajo con la Subdivisión de Secretaría del Consejo de Seguridad por lo que respecta a las solicitudes de información y otros servicios de asesoramiento, y los procesos de trabajo y la información correspondiente al *Repertorio* y a los resúmenes internos de la Subdivisión de Secretaría y al informe anual podrían estar mejor vinculados. La OSSI observa que, como parte del plan de evaluación de la División para el presupuesto correspondiente al bienio 2006-2007, se han previsto para junio de 2007 iniciativas intersectoriales, que incluyen reuniones entre las subdivisiones sobre las misiones sobre el terreno, el informe anual y el *Repertorio*.

51. Una cuestión estructural fundamental es la que se refiere a la relación de la secretaría del Comité de Estado Mayor con el resto de la División. Los Estados Miembros asignan una baja prioridad a su labor en comparación con la del resto de la División, y su cliente, el Comité de Estado Mayor, celebra breves reuniones quincenales, lo cual deja libre a lo largo del año un fondo de recursos de secretaría que podrían reasignarse provisionalmente a subdivisiones más necesitadas a fin de atender el aumento de la demanda de apoyo a los clientes. La OSSI considera que tal vez no se necesiten dos funcionarios de dedicación exclusiva para desempeñar las

---

<sup>35</sup> Una excepción es la situación de la secretaría del Comité de Estado Mayor, que se menciona en el párrafo 51 *infra*.

tareas correspondientes a esa oficina. Una mayor integración de la labor y de los recursos de la secretaría del Comité de Estado Mayor con los de sus colegas de la División ayudaría a promover la eficiencia en toda la División.

52. Con miras a la integración de las subdivisiones sería útil que hubiera un mayor grado de movilidad del personal. Las tasas de retención entre los funcionarios superiores son elevadas, y constituyen la base de la memoria institucional, que es fundamental para prestar apoyo a los clientes de la División. Sin embargo, los funcionarios también consideran que la elevada tasa de retención contribuye a que el personal se estanque en la rutina cotidiana y limita las oportunidades de desarrollo profesional. Con estructuras que brindarían mayores oportunidades de movilidad del personal entre las subdivisiones se crearían mejores conexiones profesionales y unas redes de intercambio de información más amplias. Para tener el máximo efecto de largo plazo en la sostenibilidad, esas oportunidades beneficiarían especialmente a los funcionarios subalternos del cuadro orgánico que se están preparando para ocupar puestos de categoría superior.

53. La ubicación de la División en el Departamento de Asuntos Políticos está bien fundamentada y permite lograr la máxima eficacia en la prestación de apoyo al Consejo de Seguridad y a sus órganos subsidiarios. Sin embargo, la interacción con otras partes del Departamento es limitada: la División suministra información sobre las novedades, procedimientos y precedentes siempre que se le solicita, pero raramente de manera sistemática o institucionalizada. Los funcionarios informan también de que, si bien en general las relaciones de trabajo con los colegas del Departamento son buenas, las líneas de comunicación y las líneas jerárquicas entre la División y el Departamento no siempre son apropiadas, lo cual podría llevar consigo que los colegas del Departamento no recibieran la información que necesitan para su trabajo.

54. Hay otros desafíos para la gestión de la División, entre los que se cuentan su tamaño (con 52 funcionarios, es la División más grande del Departamento de Asuntos Políticos), las presiones de tiempo inherentes al entorno de trabajo de la División y la falta de una ubicación común de sus tres subdivisiones. El interés que los administradores superiores asignan a asistir a las reuniones del Consejo y de los comités y a las relaciones con los clientes hace que se preste menos atención a la gestión cotidiana y las inquietudes relacionadas con el personal.

## V. Conclusión

55. A pesar de los desafíos a que se enfrenta, la División ha cumplido con eficacia su mandato básico. Uno de los motivos del éxito de la División está en su propio mandato, que es suficientemente amplio para otorgar a la División la flexibilidad que necesita para adaptarse a los desafíos que van surgiendo. Sin embargo, esa misma amplitud de su mandato ha dejado a la División sin un barómetro común claro para determinar la mejor forma de cumplirlo. No ha habido un liderazgo que uniera a los funcionarios en torno a una misión común, y las subdivisiones de la División no han logrado aprovechar la complementariedad que permitiría crear una mayor eficiencia y una mayor sinergia. En el entorno de constante transformación que caracteriza la labor del Consejo de Seguridad, la División debe estar preparada para responder eficazmente a problemas nuevos e imprevistos de manera oportuna,

para anticiparse a las necesidades de los clientes y no simplemente reaccionar a ellas, y para velar por la sostenibilidad a largo plazo de sus actividades.

56. La OSSI encomia las iniciativas adoptadas por la División para afrontar ciertos factores importantes de ineficiencia, pero pone de relieve las lagunas que aún existen a este respecto. Además de una asignación de tareas más equitativa, la División necesita sistemas que racionalicen su labor, entre ellos directrices para reducir la duplicación en la realización de productos físicos y la promoción de sistemas de apoyo más integrados y mejores procesos de trabajo que ayuden a la División a gestionar su activo principal, que son sus conocimientos y su experiencia. La gestión de los conocimientos entraña también una transformación cultural, que aliente conductas de intercambio de información y ofrezca a los funcionarios oportunidades más formales para intercambiar sus conocimientos con otros que podrían beneficiarse de ellos. A causa de la amplitud de las necesidades de la División, se requieren ajustes estructurales en la gestión para facilitar los cambios. Esas medidas de mejora de la eficiencia permitirán a la División no sólo desempeñar más eficazmente su mandato básico sino también llegar a cumplir unos criterios de éxito más exigentes definidos por sus clientes.

## **VI. Recomendaciones**

57. Sobre la base de esas conclusiones de la evaluación, la OSSI formula las siete recomendaciones que figuran a continuación:

### **A. Establecimiento de un sistema más formal y transparente de comunicaciones con los clientes**

#### **Recomendación 1**

58. **La División debería aprovechar las relaciones positivas y la reputación que ha cultivado con sus clientes y establecer con ellos líneas de comunicación más formales y abiertas sobre las cuestiones fundamentales** (véanse las conclusiones A, B y C). Concretamente, la División debería:

a) Entablar un debate abierto con los miembros del Consejo. Entre las preocupaciones principales figuran las expectativas dispares de los distintos miembros del Consejo, y en particular la medida en que los miembros desean que la División adopte un papel más activo, y en qué forma;

b) Mejorar los sistemas para hacer que los clientes más importantes de la propia Secretaría estén al corriente de las novedades del Consejo, cuando proceda.

### **B. Creación de un sistema formal y global de gestión de los conocimientos**

#### **Recomendación 2**

59. **La División debería ampliar sus actividades de intercambio de conocimientos e información para establecer un sistema formal y global de gestión de los conocimientos a fin de captar, preservar, recuperar, intercambiar e integrar los conocimientos dentro de la División** (véanse las conclusiones C y

D). Con este sistema se mejoraría la eficiencia de la labor, se mejoraría la calidad y la puntualidad a la hora de facilitar conocimientos a los clientes, y se aseguraría la sostenibilidad de los conocimientos de la División. Ello incluiría:

- a) Una estrategia que describiera claramente objetivos específicos en materia de gestión de los conocimientos dentro de las subdivisiones y entre ellas, y que determinara los recursos y necesidades en materia de conocimientos;
- b) Instrumentos de intercambio de conocimientos, incluidas las bases de datos comunes y otras plataformas como carteleras electrónicas y redes de debate;
- c) Mecanismos para comunicar la estrategia al personal, integrarla en sus procesos de trabajo cotidianos y asignar recursos específicamente a la gestión de conocimientos;
- d) Un programa de orientación para los funcionarios subalternos del cuadro orgánico de la División, tanto para lograr una mayor transferencia vertical de los conocimientos como su sostenibilidad a largo plazo;
- e) Fomento de una cultura que valore el intercambio de conocimientos, tal vez incluyendo este aspecto como criterio de evaluación de la actuación profesional.

### **C. Mejoramiento de las directrices sobre productos y procesos fundamentales**

#### **Recomendación 3**

60. **La División debería seguir estableciendo y perfeccionando directrices e instrumentos similares para agilizar su labor, reducir las repeticiones y duplicaciones, velar por la coherencia e institucionalizar los conocimientos especializados y la experiencia de los funcionarios** (véase la conclusión C). La OSSI considera que los aspectos siguientes son los que merecen mayor atención:

- a) Formulación de nuevas convenciones para la edición y los formatos, modelos uniformes y otros instrumentos para los productos físicos más importantes a fin de reducir las duplicaciones y la necesidad de múltiples niveles de control de calidad;
- b) Con respecto a los principales documentos de la División, unos principios rectores en que se basen los productos, a fin de colocar a éstos en un contexto más amplio y de ayudar a los usuarios a adoptar decisiones mejor fundamentadas cuando sea necesario;
- c) Establecimiento de una función formal de seguimiento y evaluación para establecer criterios y medir los resultados.

### **D. Fomento de la labor de equipo dentro de las subdivisiones y de la movilidad del personal entre ellas**

#### **Recomendación 4**

61. **La División de Asuntos del Consejo de Seguridad debería crear un entorno que alentara y creara oportunidades para el enriquecimiento mutuo de la labor dentro de las subdivisiones y entre ellas** (véanse las conclusiones C y E).

Una mayor labor de equipo dentro de las subdivisiones fortalecerá la identificación del personal con su trabajo y la rendición de cuentas mutua respecto de los productos fundamentales. Una mayor movilidad entre las subdivisiones facilitará el logro de una visión común a nivel de toda la División. Habría que tener en cuenta los componentes siguientes:

a) Dentro de una misma subdivisión, sistemas globales de apoyo que permitan redistribuir funcionarios en los momentos o situaciones en que las necesidades sean mayores, y una mayor colaboración basada en equipos, que permita asignar las tareas de forma equitativa y racional entre todos los miembros de un equipo;

b) Entre las subdivisiones, una mayor colaboración respecto de las tareas intersectoriales y la identificación de proyectos en que se justificaría la colaboración entre subdivisiones;

c) También entre las subdivisiones, oportunidades concretas para redistribuir funcionarios, especialmente funcionarios subalternos del cuadro orgánico, a subdivisiones distintas de la propia.

## **E. Fortalecimiento del apoyo y la supervisión de los grupos de expertos**

### **Recomendación 5**

62. **Aunque se reconocen los progresos que ha hecho la División para apoyar a los grupos de expertos, especialmente las medidas adoptadas para responder a los resultados de la auditoría de la OSSI, la División debe seguir fortaleciendo sus funciones de apoyo y supervisión** (véanse las conclusiones A, B y C). La OSSI señala los siguientes aspectos que deben tenerse en cuenta:

a) Una función más activa de la División en cuanto a facilitar la coordinación y el intercambio de conocimientos entre los miembros de los grupos, ya sea dentro de cada grupo, entre grupos o entre miembros antiguos y actuales de los grupos;

b) Mayor coordinación y comunicación con los socios para definir mejor las normas y reglamentos que rigen la condición administrativa específica de los grupos<sup>36</sup>;

c) Colaborar con la Oficina Ejecutiva del Departamento de Asuntos Políticos y el Departamento de Gestión para reforzar los trámites de aprobación de la documentación administrativa de modo que se cumplan las normas y reglamentos pertinentes;

d) Una supervisión más sistemática y permanente de la actuación de los distintos miembros de los grupos;

e) Esforzarse más en seguir mejorando la lista de expertos por lo que respecta a la calidad y la diversidad de los candidatos.

---

<sup>36</sup> A este respecto, la auditoría de la OSSI trató únicamente de la cuestión del seguro médico para los grupos de expertos.

## **F. Establecimiento de un puesto de Director Adjunto de Gestión**

### **Recomendación 6**

63. **El Departamento de Asuntos Políticos debería establecer un puesto de Director Adjunto de Gestión en la División** (véanse las conclusiones C y D). El Director Adjunto dependería del Director de la División y se ocuparía principalmente de cuestiones de gestión, de modo que el Director dispusiera de más tiempo para definir la visión de la División, establecer contactos con los miembros del Consejo y otros clientes y socios y mantenerse al corriente de los acontecimientos que se produjeran en el Consejo. La OSSI reconoce que, a fin de cumplir con éxito esas funciones de gestión, el Director Adjunto deberá poseer las necesarias aptitudes de gestión y adquirir conocimientos técnicos y experiencia para comprender la labor de la División.

## **G. Incremento de los recursos para responder al mayor volumen de trabajo que conlleva el aumento del número de comités de sanciones y mecanismos de supervisión**

### **Recomendación 7**

64. **Habida cuenta del aumento considerable del número de comités de sanciones y mecanismos de supervisión, y del aumento correspondiente de volumen de trabajo, el Departamento de Asuntos Políticos debería asignar recursos adicionales a la Subdivisión de Órganos Subsidiarios del Consejo de Seguridad** (véase la conclusión C).

*(Firmado)* Inga-Britt Ahlenius  
Secretaria General Adjunta de Servicios de Supervisión Interna