

Resumen ejecutivo

Descripción general

Este documento resume los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la Evaluación independiente del apoyo para el fortalecimiento de los sistemas nacionales de asilo que ofrece el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). La evaluación se llevó a cabo entre enero y diciembre de 2021.

El propósito general de la evaluación es revisar hasta qué punto el ACNUR cumplió su objetivo de apoyar y fortalecer la capacidad de los sistemas nacionales de asilo durante el período 2015-2020 y por ende de mejorar la calidad de la protección de las personas a las que atiende y la sostenibilidad de los sistemas que apoyan esta labor. La evaluación examina la experiencia internacional del ACNUR y las lecciones aprendidas, así como también da recomendaciones relativas al papel que juega el ACNUR en el desarrollo de las capacidades de asilo nacionales, con referencia específica a las políticas y procesos de Determinación de la condición de refugiados (RSD por sus siglas en inglés). Esta evaluación se centra sobre todo en RSD, pero también considera actividades relacionadas de registro y documentación, aunque de forma menos detallada. En colaboración con la División de Protección Internacional del ACNUR (DIP por sus siglas en inglés), la evaluación también presenta un gran espectro de situaciones nacionales y tipologías de actividades de las capacidades de asilo (ACD por sus siglas en inglés) del ACNUR, como por ejemplo la incidencia, la asesoría legal, el apoyo institucional y de infraestructura, el apoyo de capacidades individual, el monitoreo de los sistemas de asilo y el control de calidad (CC).

La evaluación se basa en el modelo de desarrollo de capacidades de Teoría del cambio (TdC). Los principios rectores de la evaluación requieren que sea sumativa, formativa, participativa y centrada en el usuario.

Para la evaluación se usó un enfoque de métodos mixtos para la recopilación y análisis de datos, que incluye: una revisión de documentos específicos, entrevistas con informantes claves, una encuesta global online de miembros del personal del ACNUR (sobre todo de protección), una muestra de 11 estudios de caso nacionales, entre los cuales se presentó detalladamente el de Costa Rica, Marruecos, Níger, Filipinas, Sudáfrica y el Reino Unido (RU), además de Azerbaiyán, Ecuador, Israel, Corea del Sur, Uganda que se presentaron de forma más resumida, así como entrevistas con una pequeña cantidad de solicitantes de asilo en Costa Rica y Níger. Se organizaron cuatro talleres de construcción de sentido (*sensemaking*) con personal del ACNUR y el Grupo de Referencia para verificar la comprensión y validar los hallazgos iniciales de la evaluación.

La evaluación se vio sujeta a una serie de limitaciones: más enfoque en RSD que en otros aspectos de asilo como el registro y la documentación; el trabajo a distancia por las restricciones de viajes debido a la COVID-19; la selección de estudios de caso, en parte siguiendo criterios objetivos pero también por consideraciones programáticas; la dificultad para acceder a los informes anuales por país y oficina regional; la falta de códigos de resultados de ACD acordados para la evaluación financiera; y la falta de exámenes y evaluaciones relacionados con ACD previos como punto de referencia.

El Contexto

Utilizando como base la definición del GNUM/MANUD de desarrollo de capacidades como “el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo”, la evaluación hace hincapié en la dimensión individual, organizativa e institucional del desarrollo de capacidades.

El ACNUR logró avances de políticas y avances técnicos significativos en ACD durante el periodo de evaluación. Ciertos acontecimientos recientes como el Pacto Mundial sobre los Refugiados 2018, el Foro Mundial sobre Refugiados 2019 y el Grupo de Apoyo a la Capacidad de Asilo (ACSG, por sus siglas en inglés), restablecieron el marco de intervenciones y modalidades para apoyar el desarrollo de sistemas nacionales de asilo. Asimismo, las reformas institucionales que empezaron en la segunda mitad del período de evaluación, incluida la regionalización y el sistema de gestión basado en resultados (COMPASS), presagian impactos positivos potenciales en la planificación e implementación de procesos ACD a más largo plazo.

Una estimación de los gastos financieros del ACNUR en ACD durante el período de evaluación de cinco años ilustra su importancia. Dependiendo de la gama de indicadores, y con algunas salvedades sobre si incluir o no en los indicadores partidas como RSD/REG, existe una estimación mínima y máxima de \$267 millones de dólares (mínima) y \$1200 millones de dólares (máxima), respectivamente el 1.3% y el 5.6% de los gastos totales del ACNUR para 2015-2020.

El ACNUR se enfrenta a desafíos exógenos importantes que tienen un impacto en su enfoque de ACD y ejercen una fuerte presión en la capacidad de los sistemas nacionales de asilo. Estos incluyen: una cantidad cada vez mayor de refugiados y solicitantes de asilo, una complejidad creciente del factor de desplazamiento y procesos de migración mixtos e irregulares, un entorno de asilo cada vez más restrictivo en muchos países, además de la pandemia de COVID-19, que ha exacerbado estos impactos.

Los Hallazgos

Los avances del ACNUR para desarrollar un enfoque estructurado y sistemático del desarrollo de capacidades de los sistemas nacionales de asilo

Durante el período de la evaluación de cinco años, la estrategia de ACD del ACNUR se volvió más completa y enfocada en el desarrollo, dejando de centrarse principalmente en el desarrollo de capacidades individual. Se trata de un avance significativo, incluso si en la práctica el ACD del ACNUR sigue centrándose en gran medida en la formación. Además, en la ausencia de un componente de desarrollo institucional plenamente consolidado en la estrategia del ACNUR, el ACD avanzó mucho más en los ámbitos en los cuales la capacidad institucional preexistente logró aprovechar los aportes de ACD. Pero en general, la evaluación notó que la influencia del ACNUR sobre las mejoras en el desempeño y la rendición de cuentas de los sistemas de asilo es limitada.

La evaluación también destaca que el ACNUR tiende a fusionar la prestación de capacidad adicional y fortalecimiento de capacidad con el desarrollo de capacidades y no establece una distinción clara entre los efectos de estas acciones en materia de desarrollo. Solo ciertos tipos de fortalecimiento de capacidades contribuyen a mejoras duraderas en los sistemas nacionales y en la responsabilidad, que siguen presentes cuando termine la participación del ACNUR en ACD.

La evaluación atribuye estas limitaciones, en parte, a la falta de definición clara del papel que juega el ACNUR en ACD y la falta de un respaldo corporativo más robusto para sus funciones ACD. Por otro lado, las reformas organizativas en curso en el ACNUR (sobre todo la regionalización, el nuevo sistema de gestión basado en resultados COMPASS, la ampliación de conocimientos de gestión del cambio, incluido el Servicio de transformación y cambio del ACNUR) pueden resultar beneficiosas para el ACD a mediano plazo.

Para establecer el ACD en los derechos de los solicitantes de asilo, el ACNUR lleva a cabo consultas y evaluaciones participativas con solicitantes de asilo. Sin embargo, estos procesos generalmente no cubren sus experiencias del sistema de asilo y cuando se registran las experiencias del proceso de asilo, no se incorporan directamente en el diseño o implementación de las actividades de ACD. Tal vez el enfoque en los sistemas diluya el énfasis del ACNUR en los derechos de los solicitantes de asilo.

La evaluación reconoce el potencial del Grupo de Apoyo a la Capacidad de Asilo (ACSG por sus siglas en inglés), como impulsor de mejoras de los sistemas nacionales de asilo. Este papel se reforzaría si el ACNUR ayudará a garantizar que se coordine estrechamente el ACD basado en los países con mecanismos ACSG.

Respuesta estratégica del ACNUR ante las exigencias naciones de ACD

Las estrategias de ACD del ACNUR han sido más exitosas en los contextos de asilo regionales y nacionales que han demostrado ser más favorables. En cambio, ha habido mucho menos avances donde no son evidentes. Las condiciones más favorables incluyen: el compromiso estatal con un asilo de calidad, una cantidad baja o moderada de casos, la capacidad y calidad del sistema de asilo actual, las actitudes nacionales y públicas relativas al entorno de protección y la credibilidad del ACNUR en el país.

Manifestando una adaptación estratégica a los contextos políticos y operativos de ACD, el ACNUR ha adoptado un modelo flexible, responsivo y a medida de la participación con los gobiernos nacionales sobre esfuerzos técnicos y operativos de ACD para fortalecer los sistemas nacionales de asilo. Este enfoque permite que la organización se adapte estratégicamente a los contextos políticos y operativos. Efectivamente, la evaluación resalta que el enfoque de ACD del ACNUR está respaldado por una buena comprensión del contexto político del asilo en cada país.

Desafortunadamente y en consonancia con la evaluación que se concluyó recientemente sobre la Participación del ACNUR en la Cooperación de desarrollo humanitario (2022), este modelo flexible no lleva necesariamente a mejores resultados de protección y el ACNUR a menudo se encuentra “entre la espada y la pared” a la hora de promover el ACD en entornos operativos más limitados, en los cuales el apoyo al ACD del ACNUR no siempre genera mejores entornos de protección para los solicitantes de asilo y los refugiados. Esto puede poner a los directores del ACNUR en una posición difícil, cuando siguen invirtiendo en esfuerzos ACD poco productivos (sin aparentemente) cambiar de curso.

La incidencia en ACD del ACNUR es amplia y la evaluación constató que el impacto de esta incidencia aumenta considerablemente cuando es parte íntegra de un proceso intergubernamental. El ACNUR utiliza hábilmente las oportunidades políticas, pero es menos capaz cuando se trata de métodos indirectos como la construcción de o integración en redes o alianzas que a su vez también pueden ejercer mayor influencia en ACD.

La pandemia de COVID-19 ha tenido impactos graves y continuos en los sistemas de asilo y los esfuerzos de ACD. La respuesta del ACNUR ha sido pragmática y ha dependido del contexto, alentando y apoyando a los estados para que mantengan sistemas de asilo que funcionen. La falta generalizada de acceso a la tecnología ha constituido un obstáculo para llevar a cabo un ACD eficaz durante la pandemia. El ACNUR todavía debe evaluar de una manera estratégica las oportunidades y limitaciones de desarrollo de ACD que presenta la tecnología digital.

La eficacia de los esfuerzos del ACNUR en el desarrollo de la capacidad de los sistemas nacionales de asilo

Al evaluar la implementación de las estrategias de desarrollo de capacidades, los estudios de caso de los países brindan evidencia importante sobre la eficacia del ACNUR en la aplicación e implementación sistemática de una gran gama de herramientas, prácticas y orientaciones técnicas para promover el ACD ante los gobiernos nacionales. Hay buenos vínculos entre la sede, las oficinas regionales y las operaciones en los países, además estas actividades reciben el apoyo de personal de protección experimentado en estas oficinas. Las iniciativas de control de calidad (QAI por sus siglas en inglés), sobre todo basadas en las regiones, han demostrado ser una valiosa herramienta para fomentar la capacidad de los sistemas nacionales de asilo.

Sin embargo, a pesar de los importantes esfuerzos para capacitar a los gobiernos nacionales, en general la eficacia del ACNUR para establecer una capacidad de asilo nacional sostenible, con pleno apoyo del personal y presupuestos del gobierno, ha sido limitada. Aunque el ACNUR ha sido relativamente exitoso en la capacitación técnica de personas, ha tenido un impacto más limitado en el desarrollo de la capacidad institucional. Los sistemas nacionales de asilo no pueden volverse sostenibles si no están integrados en las estructuras gubernamentales para brindar las finanzas, personal y recursos adecuados a los sistemas nacionales de asilo. La tendencia de formar sistemas de asilo paralelos, fuera de las estructuras gubernamentales, es una señal de y suele exacerbar una falta de apropiación de los sistemas de asilo por parte del gobierno.

Aunque existen excepciones, una dependencia continua del apoyo del ACNUR para ACD, que a menudo dura muchos años, rara vez ha llevado a estrategias de transición para los sistemas nacionales de asilo. Tanto la captación como el respaldo de los gobiernos han sido limitados. Además, en los países en los que hay sistemas de asilo plenamente desarrollados, el papel de supervisión del ACNUR solamente brinda un alcance limitado para influir en la dirección de las políticas y estrategias.

Asimismo, el enfoque pragmático y adaptativo de ACD del ACNUR dificulta la captura y transferencia de lecciones aprendidas generales. La falta de medios para que participen los refugiados y solicitantes de asilo en ACD también representa una brecha considerable en la eficacia del enfoque de ACD del ACNUR.

Existe una laguna en la medición de resultados de las actividades de ACD del ACNUR. Esto limita la rendición de cuentas tanto del ACNUR como de las instituciones nacionales que reciben asistencia, así como también limita la posibilidad de aprender y mejorar. A modo de ilustración: el ACNUR no recopila datos sobre la eficacia de la formación en ACD para mejorar la calidad de los sistemas de asilo, aunque existan múltiples preocupaciones expresadas y preguntas sobre su impacto. Del mismo

modo, existe una amplia inquietud sobre la eficiencia y eficacia de las comisiones nacionales (de asilo o elegibilidad) que están a cargo de la toma de decisiones en RSD.

La evaluación descubrió que el apoyo del ACNUR al desarrollo y operación de sistemas de registro se considera como algo positivo y que el ACNUR a menudo juega un papel operativo crítico al ayudar a desarrollar la capacidad de registro para mejorar el acceso para los solicitantes de asilo y refugiados.

Hasta qué punto se ha equipado el ACNUR para apoyar el desarrollo de capacidad de los sistemas nacionales de asilo

El ACNUR cuenta con fortalezas y activos que lo posicionan de forma única para contribuir al ACD, incluidos su mandato y voz global, su experiencia en protección, su conciencia política y su poder de convocatoria. En ese contexto, y a pesar de las fortalezas técnicas del personal RSD, a nivel operativo la evidencia indica que a muchos les falta formación en habilidades centrales de desarrollo de capacidades y desarrollo institucional necesarias para brindar ACD. La rotación de empleados también dificulta que se lleve a cabo el ACD.

No obstante, el ACNUR organiza una gran cantidad de formaciones relacionadas con la capacidad de asilo, en contenidos y estilos variados. El ACNUR ha desarrollado enfoques modulares para capacitaciones en clase y online y ha acompañado la formación con varias estrategias de aprendizaje, sobre todo el aprendizaje en el lugar de trabajo. Sigue perdurando un enfoque en desarrollo de capacidades individuales en ACD en el ACNUR (algo que ya se había señalado en la evaluación de aprendizaje y desarrollo 2019), impulsado tanto por incentivos para el ACNUR como para los gobiernos.

Las operaciones por país y oficinas regionales del ACNUR han establecido una serie de alianzas para apoyar algunas estrategias de desarrollo de capacidades, pero no todas. Existe una brecha evidente en las alianzas que engloban el desarrollo de capacidad institucional en particular. La colaboración y alianzas internacionales presentan nuevas oportunidades y desafíos para apoyar los esfuerzos de desarrollo del ACNUR y fortalecer así los sistemas nacionales de asilo. Sin embargo, el ACNUR todavía no ha considerado plenamente el potencial de dichos ofrecimientos de colaboración, aunque la alianza con el Banco Mundial nos da algunas indicaciones positivas de lo que pueden brindar las alianzas con actores influyentes.

La capacidad del ACNUR de captar y utilizar sus aprendizajes para mejorar sus estrategias y prácticas de fortalecimiento de capacidad de asilo

El ACNUR cuenta con una cultura de aprendizaje activa en sus funciones de RSD y registro. Las lecciones aprendidas han sido utilizadas por el ACNUR para mejorar su formación interna, sus

herramientas y sistemas de ACD y para fomentar cambios en los sistemas nacionales de asilo, trabajando con las autoridades nacionales y con socios. Aun así, el ACNUR no ha invertido lo suficiente en el análisis y evaluación de la eficacia de ACD en cuanto a impacto positivo para los solicitantes de asilo. Además, el ACNUR no ha generado suficientes aprendizajes sobre cómo superar las barreras principales para el ACD que apoyarían su caso para construir una capacidad institucional sostenible de ACD y una menor dependencia del ACNUR.

Las Conclusiones

La evaluación concluye que, durante el período de evaluación, el ACNUR ha mejorado, desarrollado e implementado un conjunto de procesos, sistemas e instalaciones de apoyo técnico relevantes y eficaces. Estos esfuerzos han contribuido al fortalecimiento de sistemas nacionales de asilo. Los procesos de reforma internos ofrecen un potencial significativo adicional para apoyar el ACD al abordar algunas de las limitaciones estructurales identificadas en esta evaluación, que en la actualidad perjudican el trabajo de ACD del ACNUR.

A la vez, existen dificultades significativas que han limitado aún más el avance en ACD. Estas tienen que ver tanto con las estrategias de ACD (sobre todo en lo relativo al desarrollo institucional) como con las exigencias operativas para apoyar el desarrollo de los sistemas nacionales de asilo.

Los avances del ACNUR en el desarrollo de un enfoque estructurado y sistemático para el desarrollo de capacidades de los sistemas nacionales de asilo

El ACNUR tiene una brecha en la capacidad para comprender y participar en los conceptos y procesos de desarrollo de capacidades y sobre todo en cómo pueden aplicarse para apoyar el desarrollo de capacidades de los sistemas nacionales de asilo. El ACNUR necesita más claridad conceptual sobre ACD, que se base en los TdC de ACD que tendrá que desarrollar el ACNUR. La caja de herramientas del ACNUR es más útil a la hora de analizar y mejorar la capacidad técnica de los sistemas de asilo, pero es mucho más débil en su enfoque para construir su capacidad/sostenibilidad institucional. En consecuencia, el enfoque de ACD del ACNUR es bastante eficaz donde la capacidad institucional nacional ya es relativamente elevada y menos eficaz donde las instituciones son débiles.

En lo relativo a la necesidad de fortalecer las voces de los solicitantes de asilo sobre su experiencia de los sistemas de asilo y en el diseño de los sistemas de asilo, la evaluación concluye que una mayor implementación de los principios de Rendición de cuentas a las personas afectas (AAP por sus siglas en inglés) podría aumentar el peso que el ACNUR le otorga a este objetivo.

Mientras que un examen del desempeño del mecanismo intergubernamental ACSG estaba fuera del alcance de esta evaluación, una valoración del apoyo del ACNUR al ACSG si formaba parte de su

alcance. La evaluación concuerda con las propuestas que se hicieron en el ejercicio de inventario de ACSG recientemente. Según éste es más probable que el mecanismo ACSG sea más eficaz cuando está alineado con la coordinación en el país y el apoyo de varias partes interesadas: esto ayudará a garantizar que haya una sinergia entre el mecanismo ACSG y otros elementos de una estrategia nacional de ACD.

La respuesta estratégica del ACNUR ante las exigencias nacionales de ACD

El ACNUR responde a las peticiones gubernamentales de apoyo en ACD. La evaluación también concluyó que el ACNUR está bien equipado para proponer reformas que sean relevantes para abordar las debilidades de los sistemas de asilo. Por otra parte, el ACNUR responde bien al brindar capacidad adicional cuando se la piden para apoyar a los sistemas nacionales de asilo.

No obstante, incluso con una caja de herramientas bastante bien desarrollada, se ha comprobado que solo en unos pocos países ha sido posible la implementación de un marco integral a largo plazo para desarrollar y sostener la capacidad de asilo de un estado, del que se hace plenamente responsable, ya que a menudo a los gobiernos les falta la voluntad política para abordar las debilidades estructurales de sus sistemas de asilo. El ACNUR podría mejorar su respuesta estratégica al prestar mayor atención a estas debilidades. Por diseño o por defecto, la evaluación concluye que el ACNUR ha adaptado su enfoque táctico de ACD, que a menudo es apropiado y ha funcionado de forma oportunista, consiguiendo “victorias” tangibles relativas a la mejora de políticas y legislación, la mejora de las aptitudes de las instituciones de asilo o mejoras condicionales para los solicitantes de asilo. Se concluye que, al alinearse con este enfoque, el ACD del ACNUR generalmente se centra en el desarrollo de capacidades individuales pero muchas veces no consigue los cambios deseados en los sistemas de asilo, ya que no están establecidas las políticas y estructuras de gobernanza apropiadas y a nivel nacional no existe o existe de manera limitada el liderazgo activo y compromiso político.

En general, cuando el ACNUR opta estratégicamente por una participación mayor o menor, en raras ocasiones parece seguir fundamentos y prioridades claras. Sin embargo, es evidente que el ACNUR actúa cautelosamente gestionando las tensiones entre la protección y la defensa de las normas de protección y los derechos de los solicitantes de asilo, por un lado, y apoyando las mejoras de los procesos de asilo lideradas por los gobiernos, por otro.

La eficacia de los esfuerzos del ACNUR en el desarrollo de la capacidad de los sistemas nacionales de asilo

Aunque la gama y el alcance de las actividades de ACD del ACNUR son extensas, el resultado no deja de ser que numerosos países siguen dependiendo mucho de los recursos financieros y humanos y de la formación del ACNUR, muchas veces no existe una estrategia clara o una fecha

final planificada para estas actividades de desarrollo de capacidades. En este contexto, el nivel de compromiso político de los gobiernos para mejorar sus leyes y sistemas de asilo son el factor determinante principal de la eficacia de ACD. Por otra parte, para que los sistemas nacionales de asilo se vuelvan sostenibles, tienen que estar vinculados a una planificación de desarrollo nacional y las instituciones relevantes deben incluirse en el presupuesto nacional.

La evaluación sugiere que, a menos que el entorno de asilo sea positivo, el ACNUR puede acabar teniendo una influencia limitada sobre las políticas de asilo estatales, e incluso menor cuando la gestión del sistema de asilo se ha transferido al estado. En contextos de asilo poco favorables, el ACNUR sigue dando apoyo técnico y financiero a los gobiernos, con un efecto mínimo o inexistente y en algunos casos incluso existe deterioro de la calidad de asilo. El compromiso del ACNUR con estas inversiones garantiza que sigan protegidos los solicitantes de asilo y tiene su mérito, pero refleja las limitaciones de su capacidad de desafiar o cambiar el estatus quo de asilo. En otras circunstancias, el ACNUR utiliza la “diplomacia discreta” para influir en las políticas y prácticas gubernamentales, con resultados mixtos.

A nivel operativo, aunque la evaluación haga hincapié en la elevada calidad profesional del personal de protección, la eficacia de ACD del ACNUR también se ve obstaculizada por la falta de personal con suficientes habilidades de alto nivel para responder a toda una gama de desafíos institucionales y técnicos incluida en un enfoque integral de ACD.

De manera similar, la eficacia de las actividades ACD del ACNUR podría evaluarse mejor si el ACNUR recopila datos que permitan juzgar la eficacia de sus impactos y evaluar el efecto de los gastos en ACD. Los productos y los resultados de las actividades ACD del ACNUR no se miden de manera sistemática ni coherente a medida que pasa el tiempo, para permitir que el ACNUR evalúe con eficacia sus intervenciones para desarrollar la capacidad de los sistemas nacionales de asilo y para mejorar, en última instancia, los resultados de protección para los solicitantes de asilo y los refugiados.

Hasta qué punto se ha equipado el ACNUR para apoyar el desarrollo de capacidades de los sistemas nacionales de asilo

Las competencias del ACNUR para llevar a cabo elementos técnicos de ACD se han consolidado y son reconocidas. Asimismo, la experiencia y conocimiento del personal de la sede, que consultan las oficinas regionales y de país para conseguir orientaciones estratégicas y operativas/técnicas, son muy valoradas y accesibles. Estos recursos se ven complementados por personal de registro y de RSD experto en las oficinas regionales y oficinas de país. Sin embargo, el desarrollo de capacidades es la habilidad principal de la que carece el personal de protección encargado de apoyar el desarrollo de los sistemas nacionales de asilo. El personal del ACNUR podría beneficiarse de un mayor

desarrollo de sus pericias de análisis de la economía política para evaluar los factores que dan forma a los compromisos del gobierno para desarrollar y tener su propio sistema de asilo nacional.

El nuevo sistema RBM del ACNUR, COMPASS, podría brindar un gran paso hacia adelante para equipar al ACNUR para que apoye de manera más eficaz el ACD, siempre y cuando haya una amplia formación del personal a la medida de las necesidades de ACD específicas.

Durante el período de evaluación, la escala de los productos de formación del ACNUR sobre temas relacionados con el asilo fue excelente. Sin embargo, sigue habiendo disparidades en la comprensión del desarrollo de capacidades por parte del personal del ACNUR. Tal vez el ACNUR esté mejor equipado para llevar a cabo el desarrollo de capacidades cuando se implemente la formación online planificada.

Un elemento coherente y en gran medida eficaz de la respuesta estratégica del ACNUR ha sido el desarrollo de alianzas con organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la sociedad civil (OSC) para apoyar sus esfuerzos de ACD. Sin embargo, todavía necesita considerar seriamente cómo la alianza con organizaciones de desarrollo regional multilaterales y bilaterales podría darle más influencia y apoyo a largo plazo para reforzar sus propios esfuerzos de construcción de la capacidad institucional del sector público de los sistemas nacionales de asilo.

La capacidad del ACNUR de captar y utilizar sus aprendizajes para mejorar su capacidad de asilo fortaleciendo sus estrategias y prácticas

La cultura de aprendizaje activo en las funciones de RSD y de registro ha permitido que el ACNUR mejore sus formaciones, herramientas y sistemas de ACD, lo que a su vez ha ayudado a promover cambios en los sistemas nacionales de asilo. No obstante, la falta de inversión en análisis y evaluación de la eficacia de los esfuerzos de ACD y para saber si estos esfuerzos han producido resultados positivos para los solicitantes de asilo, significa que el ACNUR no ha generado suficientes aprendizajes sobre cómo superar las principales barreras para el ACD.

Las Recomendaciones

Basados en los hallazgos de la evaluación, se presentan las recomendaciones siguientes para permitir que el ACNUR desarrolle más su pensamiento estratégico y enfoque del desarrollo de capacidades de los sistemas nacionales de asilo y también para que se equipe mejor con técnicas, procesos, modelos y habilidades para apoyar de manera más efectiva a los estados en el desarrollo de sus sistemas nacionales de asilo. Se propone que el DIP lidere la implementación de las recomendaciones junto con otras divisiones, departamentos o unidades relevantes del ACNUR, para las cuales se incluyen sugerencias indicativas

	Acciones recomendadas	Responsabilidad indicativa
1	Buscar un respaldo de alto nivel para una declaración de política y estrategia sobre el alcance y papel del ACNUR en ACD	<i>DIP, Servicio Global de datos (GDS), División de planificación estratégica y resultados (DSPR)</i>
2	Revisar y ampliar la estrategia y orientación de ACD del ACNUR, basándose en los documentos y herramientas existentes	<i>DIP, GDS, DSPR y División de resiliencia y soluciones (DRS)</i>
3	El ACNUR debería tener un enfoque de ACD más estratégico, basado en el rendimiento	<i>DIP, GDS, DSPR, Oficinas regionales, Oficinas nacionales</i>
4	El ACNUR debería ampliar sus esfuerzos de colaboración y, cuando sea apropiado, formar y coordinar alianzas con organizaciones de desarrollo (locales e internacionales) para trabajar juntos en enfoques de ACD en los países y fortalecer la capacidad institucional de sus contrapartes nacionales de asilo	<i>DIP, División de relaciones exteriores (DER), DRS, Oficinas nacionales y Oficinas regionales.</i>
5	El ACNUR debería desarrollar estrategias y métodos para monitorear su desempeño en ACD	<i>DIP, GDS, DSPR y apoyo de Oficinas regionales</i>
6	El ACNUR debería garantizar que se preste atención detallada a la evaluación de riesgos asociada con el ACD a nivel de país y global	<i>DIP, GDS, con las Oficinas nacionales, las Oficinas regionales, y el apoyo técnico de ERMS</i>
7	Pedir a los auditores internos del ACNUR que incluyan el funcionamiento y la relación calidad precio de las comisiones de elegibilidad nacionales y estructuras de apelación relacionadas en las auditorías de las operaciones por país del ACNUR que apoyan a dichas comisiones	<i>DIP, GDS, Oficinas nacionales, con la Oficina de servicio de supervisión interna de las Naciones Unidas (OSSI)</i>
8	Probar el uso de terceros para consultar a los solicitantes de asilo sobre sus experiencias con el sistema de asilo	<i>DIP, GDS</i>

	para asegurarse que el ACD siga siendo relevante para sus necesidades y sobre el diseño de proyectos futuros de ACD para informar la planificación de programas de país	
9	El ACNUR debería formar al personal de protección relevante sobre gestión de cambio y desarrollo de capacidad institucional relativos a los sistemas nacionales de asilo	<i>DIP, División de recursos humanos (DHR), las Oficinas nacionales, Oficinas regionales y Centro global de aprendizaje y desarrollo (GLDC)</i>
10	Completar el desarrollo e implementación de un programa de aprendizaje online sobre ACD para el personal del ACNUR, y potencialmente para las contrapartes del gobierno	<i>DIP, con GLDC y DHR</i>
11	Aumentar la cantidad de exámenes internos y externos y evaluaciones de los esfuerzos de ACD, haciendo que participen las partes interesadas más allá del ACNUR, para generar mas evidencia de lo que funciona y lo que no	<i>DIP</i>
12	Llevar a cabo un análisis de las iniciativas de control de calidad (QAI) implementadas en las Américas y en Europa, y ampliar los aspectos más exitosos para su aplicación en otras partes	<i>DIP, GDS, Oficinas regionales</i>

