



Asamblea General

Distr. general
4 de diciembre de 2013
Español
Original: inglés

Sexagésimo octavo período de sesiones

Temas 53 y 147 del programa

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

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

Cuarto informe anual sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno

Informe del Secretario General

Resumen

En su informe inicial sobre la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno ([A/64/633](#)), una estrategia que conlleva una transformación para mejorar la prestación global de servicios a las misiones de las Naciones Unidas sobre el terreno, el Secretario General propuso un horizonte de aplicación de cinco años para realizar importantes cambios estructurales y en los procesos a fin de mejorar la prestación de apoyo a las actividades sobre el terreno de las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales de las Naciones Unidas.

En su resolución [64/269](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que presentara un informe anual sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, a fin de asegurar una mejor coordinación de los informes, solicitó al Secretario General que considerara otros arreglos para mejorar el proceso de presentación de los informes sobre la estrategia, dada la escala y el alcance de los cambios previstos como resultado de la estrategia y para facilitar la adopción de decisiones por parte de la Asamblea sobre su aplicación ([A/66/718](#), párrs. 189 y 191).



Por consiguiente, el Secretario General presenta dos informes sobre la aplicación de la estrategia global a la Asamblea General en el período de sesiones en curso, a saber, el presente documento, cuarto informe sobre los progresos en la aplicación de la estrategia, y dos anexos del informe del Secretario General sobre la sinopsis de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015: el anexo I presenta el marco de ejecución y la información sobre la relación costo-beneficio para la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y el anexo II aporta información actualizada sobre el Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda).

En su resolución [66/264](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que le presentara su objetivo final sobre la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. En el tercer informe anual sobre los progresos en la aplicación de la estrategia ([A/67/633](#)), el Secretario General presentó un objetivo final para la estrategia en el que explicaba en detalle la manera en que los cambios estructurales transformarían la prestación de servicios al mes de junio de 2015.

El presente informe aporta información más detallada sobre el objetivo final para cada uno de los pilares de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y el enfoque aplicado para alcanzarlo. En él se facilita información actualizada sobre las herramientas de gestión empleadas para alcanzar el objetivo final y se evalúan los beneficios alcanzados en el período 2012/13 en relación con los objetivos de la estrategia. También se resaltan dos prioridades importantes en las que se basará la fase final de la aplicación. La primera consiste en velar por que la estrategia global permita obtener resultados centrados en las actividades sobre el terreno para responder al crecimiento continuo de la demanda de soluciones innovadoras de apoyo. La segunda es el ajuste efectivo con las soluciones de la Secretaría aplicables a todo el sistema, Inspira y el proyecto de planificación de los recursos institucionales (Umoja), y con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

I. Introducción

1. Los cinco años previstos para la ejecución de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno acaban dentro de 18 meses. La estrategia ha aportado a la Secretaría una convincente visión de futuro para la prestación integrada global de servicios en apoyo de las misiones de las Naciones Unidas sobre el terreno. El presente informe aporta información más detallada sobre el objetivo final para los cuatro pilares de la estrategia, facilita información actualizada sobre la aplicación de las herramientas de gestión y supervisión, incluidos los arreglos reforzados de gobernanza e interacción con los clientes, y presenta un plan de aplicación mejorado y herramientas de gestión de los riesgos perfeccionadas, así como un enfoque más exhaustivo de la presentación de informes sobre los beneficios. En él se hace hincapié en la importancia de aplicar los principios y las herramientas de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno en las misiones durante esta fase final, y de ajustarse fielmente a los procesos de cambio llevados a cabo en toda la Secretaría.

II. Perfeccionamiento y consecución del objetivo final

2. El tercer informe sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno ([A/67/633](#)) definió un objetivo final para los principales niveles de aplicación de la estrategia: la Sede, el Centro Mundial de Servicios, el Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda) y las misiones sobre el terreno. Sobre la base de ese informe, el objetivo final se ha perfeccionado y ampliado para abarcar todos los pilares de la estrategia global. Se han perfilado seis objetivos finales:

- Objetivo final para el marco financiero y la asignación de recursos estratégicos
- Objetivo final para el marco de recursos humanos
- Objetivo final para los servicios compartidos
- Objetivo final para la cadena de suministro y el establecimiento de módulos
- Objetivo final para la reestructuración de los procesos y su ajuste con otras iniciativas de cambio
- Objetivo final para la especialización funcional y la organización

3. En el anexo I del informe del Secretario General sobre la sinopsis de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015 se presenta más detalles sobre cada uno de esos objetivos finales e incluye logros concretos que se habrán de conseguir en cada pilar y un marco de gestión del desempeño con metas medibles para junio de 2015.

A. Objetivo final para el pilar del marco financiero y la asignación de recursos estratégicos

4. El pilar del marco financiero y la asignación de recursos estratégicos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno permitirá el siguiente

objetivo final para junio de 2015: **las misiones podrán responder de manera uniforme a las nuevas prioridades y ofrecer eficiencias de recursos con arreglo a las exigencias de entornos operacionales complejos. Los modelos y la asignación de recursos normalizados, en combinación con un mayor acceso a reservas estratégicas, mejorarán el establecimiento de nuevas misiones y la ampliación de las existentes. Los marcos de gestión de recursos, presentación de informes y rendición de cuentas se reforzarán gracias a la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) y al proyecto de planificación de los recursos institucionales (Umoja).**

5. A fin de alcanzar este objetivo final en los próximos 18 meses, la Secretaría prestará especial atención a las siguientes áreas en el pilar del marco financiero y la asignación de recursos estratégicos:

a) La Secretaría seguirá aplicando el modelo estandarizado de financiación como instrumento para desplegar con rapidez recursos para nuevas operaciones incluidas en los mandatos y mantener la disciplina presupuestaria durante el comienzo de las operaciones, así como para apoyar el uso mejorado del Fondo de Reserva para el Mantenimiento de la Paz y las existencias para el despliegue estratégico. Además, el modelo seguirá mejorando el análisis legislativo mediante la normalización de un proceso destinado a obtener financiación para el primer año de una nueva operación. Sobre la base de la experiencia adquirida de su primer uso en el establecimiento de la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur (UNMISS), el modelo estandarizado de financiación se ha modificado para que responda a las diversas circunstancias que suelen asociarse a las operaciones modernas de mantenimiento de la paz, como la mayor flexibilidad en torno a un conjunto reducido de factores impulsores fundamentales en materia de dotación de recursos para incorporar información de planificación específica para cada misión. El modelo estandarizado de financiación modificado ya se ha aplicado en el establecimiento de la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí (MINUSMA), con arreglo a la resolución [67/286](#) de la Asamblea General, y se extraerán nuevas experiencias que permitirán perfeccionarlo a medida que sea necesario;

b) El pilar de dotación de recursos financieros y estratégicos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno seguirá ejerciendo un impacto positivo creciente en las nuevas misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz mediante el empleo de los mecanismos acelerados de financiación de que dispone la Secretaría. Entre ellos figuran reservas del Secretario General para imprevistos y extraordinarias, autorizaciones para contraer compromisos de gastos con la aceptación de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, y mayor prioridad de la consignación de créditos para misiones políticas especiales como mecanismo de financiación temporal. Durante el período de aplicación de la estrategia, estos mecanismos han brindado apoyo a dos nuevas misiones de mantenimiento de la paz y a cuatro nuevas misiones políticas especiales, así como al mandato ampliado de tres misiones en curso;

c) En lo que respecta a las eficiencias de recursos, la Secretaría seguirá dedicando especial atención a la gestión de la estructura de costos de mantenimiento de la paz mediante la continuación de sus actividades de reducción de las necesidades de dotación de recursos, la absorción del aumento de los precios y el equilibrio adecuado entre la ejecución del mandato y las limitaciones financieras. El éxito de estos esfuerzos hasta la fecha se pone de manifiesto por el hecho de que,

con la estrategia global de apoyo, los gastos generales de mantenimiento de la paz en el período 2013/14 han disminuido en un 11% respecto al período 2009/10, medidos como gasto *per capita* para los efectivos uniformados de las Naciones Unidas y ajustados respecto a la inflación. Esta importante variación en los gastos se ha logrado mediante un esfuerzo permanente encaminado a detectar economías de escala y reducciones de gastos en toda la cartera, incluso mediante el Grupo sobre el uso eficiente de los recursos del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. En los próximos 18 meses, la formulación de las prioridades principales en materia de recursos para cada misión, los exámenes de la dotación de personal civil y el establecimiento de dotaciones de recursos, precios y sistemas de puntuación normalizados, continuarán el impulso hacia una asignación de recursos más eficiente en toda la cartera. Entre los ejemplos de iniciativas hasta la fecha figuran los siguientes:

- i) Reducción de las existencias y asignaciones de piezas de repuesto, equipo, material personal de tecnología de la información y las comunicaciones, y vehículos para los que se han establecido coeficientes;
- ii) Uso compartido de activos con alto valor estratégico entre misiones, cuando corresponde;
- iii) Renegociación de contratos de raciones llave en mano que aprovechan criterios de desempeño más claros con los que se asegura el cumplimiento de puntos de referencia en materia de calidad, seguridad y prestación, reduciendo así de manera importante los gastos por ración diaria;
- iv) Optimización de las flotas aéreas de las misiones;
- v) Aplazamiento de la adquisición de activos;

d) Otro avance importante es la elaboración de una metodología normalizada de análisis de la relación costo-beneficio en apoyo del proceso de adopción de decisiones para los proyectos que se han de ejecutar en varias operaciones sobre el terreno. Esa herramienta aportará un marco común para que los directores de proyectos evalúen y propongan decisiones de dotación de recursos y vigilen sus consecuencias;

e) Aunque los informes periódicos sobre los progresos que presenta el Secretario General facilitan amplia información actualizada sobre la aplicación de las IPSAS, es importante señalar en este contexto que se han alcanzado varios hitos fundamentales. Las IPSAS comenzaron a aplicarse en todas las misiones de mantenimiento de la paz a partir del 1 de julio de 2013 y se aplicarán a partir del 1 de enero de 2014 en todas las misiones políticas especiales;

f) Como complemento a estos avances en las normas y sistemas de presentación de informes, la Secretaría ha tomado la medida de racionalizar las funciones de presupuesto y finanzas en las misiones sobre el terreno mediante la creación de una única estructura que abarca ambas funciones, previamente independientes. Una sola estructura, dirigida por un nuevo oficial jefe de presupuesto y finanzas, servirá para reforzar las capacidades críticas, materializar las eficiencias y aprovechar las oportunidades brindadas por las IPSAS y Umoja. En las misiones que cuentan con el apoyo de entidades remotas de servicios compartidos, esta función estará exenta de gran cantidad de labores de tramitación, por lo que podrá desempeñar un papel de asesoría y habilitación más eficaz para respaldar al Director de Apoyo a la Misión.

B. Objetivo final para el pilar de recursos humanos

6. El pilar de recursos humanos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno permitirá el siguiente objetivo final para junio de 2015: **las misiones sobre el terreno adquirirán la capacidad necesaria en materia de dotación de personal civil y no relacionada con puestos mediante procesos institucionales optimizados, la delegación de atribuciones que corresponda y sistemas de supervisión eficaces, y mantendrá la productividad del personal mediante programas que promuevan la seguridad, mejoren la calidad de vida y faciliten oportunidades de carrera.**

7. Las actividades prioritarias para alcanzar este objetivo final en los próximos 18 meses incluyen las siguientes:

a) Establecimiento de un marco de planificación de efectivos que permita a la Secretaría prever y gestionar mejor los efectivos de las misiones en el futuro. Esta actividad aprovechará las experiencias iniciales del Examen del Servicio Móvil y de los exámenes de la dotación de personal civil realizados en la Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur (UNAMID), la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (FPNUL) y la Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire (ONUCI) durante el año pasado. Tales exámenes se han basado en los objetivos y los principios de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, como una presencia de apoyo reducida, un despliegue rápido, un mayor uso de los recursos y la capacidad nacionales, y mejoras en la seguridad del personal;

b) Detección de las carencias de capacidad actuales y previstas en las misiones, así como experiencia extraída del uso de las listas de candidatos en la MINUSMA y la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en Somalia (UNSOM) durante el año pasado, que se utilizarán para continuar perfeccionando los requisitos para la lista de candidatos, el desarrollo de aptitudes y las actividades de extensión;

c) Medidas para encontrar candidatos cualificados que cumplan los requisitos para su inclusión en las listas, como actividades de extensión dedicadas a alentar la presentación de candidaturas de ciudadanos de países que aportan contingentes y fuerzas de policía, y un esfuerzo concertado por mejorar el equilibrio de género y ayudar a gestionar la transición del personal de las misiones cuyas actividades se reducen;

d) Supervisión de la delegación de atribuciones y apoyo al respecto en la gestión de los recursos humanos, lo que incluirá el desarrollo de aptitudes y los certificados de capacitación del personal de recursos humanos en entidades y misiones de servicios compartidos;

e) Actividades de gestión de la sucesión, que incluirán la definición de requisitos previos en materia de experiencia y aptitudes para el personal directivo superior y su vinculación con perfiles de trabajo revisados y planes de capacitación;

f) Mejora de la información institucional sobre recursos humanos, con especial atención a la elaboración de informes periódicos sobre los calendarios de contratación y despliegue tras la inclusión de la presentación de informes sobre datos de calendarios de dotación de personal en el sistema de puntuación de la gestión de los recursos humanos, el equilibrio de género, y la rotación, retención y movilidad del personal.

8. Estas actividades del pilar de recursos humanos garantizarán que las misiones sobre el terreno cuenten con un apoyo adecuado en la planificación de sus necesidades previstas de personal civil y la respuesta a dichas necesidades, ofrecerán a esas misiones un acceso más rápido a las personas adecuadas y velarán por que el personal civil asignado a ellas reciba buena atención en materia de condiciones de servicio, calidad de vida y oportunidades de carrera. También mejorarán el apoyo y la supervisión de los directores y los profesionales de la gestión de los recursos humanos en las misiones sobre el terreno con responsabilidad directa sobre la administración prudente, efectiva y eficiente de los recursos humanos bajo su tutela.

C. Objetivo final para la gestión de cadena de suministro y el establecimiento de módulos

9. Para 2015, el pilar de gestión de la cadena de suministro y establecimiento de módulos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno habrá logrado avances significativos en la consecución del siguiente objetivo final: **las misiones y la Sede tendrán más capacidad para prever, detectar y responder a las necesidades de bienes y servicios sobre el terreno. Las misiones sobre el terreno recibirán apoyo mediante una mejor dotación de bienes y servicios, una gestión global de activos perfeccionada y la optimización del sistema de gestión de material. Las misiones sobre el terreno tendrán la capacidad de responder puntualmente a las necesidades haciendo uso de una gama de módulos individuales desplegables y de capacidad habilitadora.**

10. Como se señala en el tercer informe sobre los progresos elaborado por el Secretario General, el pilar de gestión de la cadena de suministro amplió sustancialmente el anterior enfoque sobre el establecimiento de módulos de la estrategia global. El enfoque de gestión de la cadena de suministro aspira a mejorar la gestión por parte de la Secretaría de la compleja red de contratos marco, contratos básicos y líneas de suministro de equipo propiedad de las Naciones Unidas que apoyan a las misiones sobre el terreno en más de dos docenas de zonas de misión remotas, con frecuencia inseguras y con escasas infraestructuras, desde Malí hasta el Afganistán, desde Somalia hasta Siria y desde Haití hasta Darfur.

11. En marzo de 2013, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno formuló su concepto inicial de gestión de la cadena de suministro, que establecía una visión amplia para este pilar. Ahora se están elaborando una política departamental de gestión de la cadena de suministro y un plan de aplicación para este pilar. La agenda inicial de aplicación para el pilar de gestión de la cadena de suministro se ha elaborado bajo los auspicios del Comité Directivo del Centro Mundial de Servicios. Se han establecido las siguientes actividades mientras se elabora un plan de aplicación a más largo plazo:

a) Un proyecto de selección de proveedores en función de las necesidades será dirigido por la División de Apoyo Logístico y el Centro Mundial de Servicios del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en coordinación con asociados de la Secretaría. Este proyecto está diseñado para mejorar la planificación de las adquisiciones de las misiones, lograr una mejor utilización de los inventarios mundiales y su reducción, y aplicar el concepto de “centro de intercambio de información” en el Centro Mundial de Servicios para garantizar que las solicitudes

de activos presentadas por las misiones se examinen detalladamente a fin de adoptar la mejor decisión de selección de proveedores con arreglo a las existencias y a las opciones en materia de adquisiciones disponibles. El proyecto se pondrá en marcha a principios de 2014 y prestará especial atención al establecimiento del enfoque del centro de intercambio de información, y en el período 2014/15 se ocupará de la planificación de las adquisiciones;

b) Un equipo de tareas compuesto por personal sobre el terreno y en la Sede, que rendirá cuentas a la dirección superior del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, realizará en 2014 un examen de los procesos y las estructuras de gestión de la cadena de suministro a nivel de las misiones. El objetivo es velar por que las buenas prácticas en las misiones relativas a la gestión de la cadena de suministro, como el control centralizado de almacenes y existencias, se apliquen adecuadamente en los distintos contextos. También dará la oportunidad de examinar las buenas prácticas de las misiones relativas a la optimización de las cadenas de suministro locales y regionales;

c) El desarrollo del pilar de gestión de la cadena de suministro se está coordinando estrechamente con los responsables de logística del proceso institucional Umoja, a fin de velar por el ajuste óptimo entre las actividades al respecto del Departamento y la elaboración de la ampliación correspondiente a logística de Umoja.

12. El programa de establecimiento de módulos sigue formando parte integral del pilar de gestión de la cadena de suministros, con especial atención al despliegue rápido de soluciones modulares de calidad. El examen de los diseños para 50, 200 y 1.000 personas estará terminado para julio de 2014. Las actividades de comunicación sobre el establecimiento de módulos se han modificado para promover un mejor entendimiento entre los clientes de que las soluciones deberían incluir tanto los campamentos como el uso de módulos especializados individuales. En Malí, este enfoque ya se está llevando a la práctica con el despliegue de conjuntos modulares individuales para la MINUSMA, como módulos de alojamiento, talleres, cocinas, instalaciones sanitarias, módulos de generadores, módulos de gestión del agua y módulos de tratamiento de aguas residuales.

13. El principal desafío para el despliegue rápido de campamentos mediante módulos es la ausencia de capacidades habilitadoras fiables y a tiempo. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Gestión seguirán buscando soluciones comerciales y otras soluciones innovadoras para detectar capacidades habilitadoras, incluso con otros asociados del sistema de las Naciones Unidas. Ya casi está finalizada una primera solicitud de propuestas para un campamento de 200 personas para estudiar con mayor detalle las opciones comerciales. Entre tanto, los equipos de apoyo a las misiones están estableciendo módulos más pequeños que aprovechan los recursos de las Naciones Unidas desplegados desde Brindisi (Italia). En vista de la gran demanda de esta capacidad, se está preparando un concepto de “equipo mundial de apoyo a las misiones” que hará uso de un grupo de conocimientos especializados más amplio obtenido de las misiones para responder a necesidades específicas durante períodos breves.

14. En paralelo, seguirán buscándose opciones para soluciones habilitadoras de despliegue rápido facilitadas por personal uniformado, en coordinación con los países que aportan contingentes. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno elaborarán opciones para obtener la participación de los Estados Miembros a fin de velar por que

existan los diseños modulares pertinentes, junto con las necesidades conexas técnicas y de construcción, para su incorporación en la capacitación nacional y los preparativos para el despliegue. Los diseños modulares también figurarán en la labor que está dirigiendo la Oficina de Asuntos Militares en colaboración con los Estados Miembros para elaborar un manual sobre normas de ingeniería.

D. Objetivo final para los servicios compartidos

15. El pilar de servicios compartidos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno permitirá el siguiente objetivo final: **las misiones recibirán servicios de apoyo uniformes, puntuales, eficientes y eficaces mediante la prestación simplificada y normalizada desde emplazamientos remotos para las funciones que no dependan de la ubicación, determinados sobre la base de un análisis de viabilidad.**

16. Los objetivos del enfoque de los servicios compartidos son los siguientes:

a) Aumentar la eficiencia mediante la centralización y simplificación de procesos que no dependan de la ubicación y cuya escala pueda ampliarse o reducirse según los mandatos, los recursos y la demanda de las misiones clientes;

b) Velar por un servicio de mayor calidad y más uniforme al cliente mediante la normalización de los servicios, la estimulación de las mejores prácticas haciendo uso del codespliegue y la gestión del desempeño sobre la base de normas convenidas para la prestación de servicios y de herramientas de gestión comunes;

c) Permitir unas condiciones de vida más seguras para el personal y aptas para familias, así como una menor rotación mediante la transferencia de funciones que no dependan de la ubicación desde las misiones hasta proveedores de servicios remotos en entornos menos inestables;

d) Facilitar el ahorro de gastos con economías de escala mediante la eliminación de redundancias; la simplificación, especialización y centralización de funciones; y también reduciendo la presencia de apoyo a las misiones.

17. La Secretaría dedicará sus esfuerzos en el resto del período a dos actividades principales: a) fortalecimiento de las herramientas comunes de gestión y supervisión para la prestación de servicios compartidos en apoyo de la normalización y la mejora continuas del servicio; y b) búsqueda de una arquitectura mundial de servicios compartidos óptima para ampliar los beneficios de la prestación de dichos servicios compartidos a todas las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz, y para maximizar las oportunidades que ofrecen las herramientas de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas, en particular Umoja.

18. Sobre la base de la experiencia hasta la fecha, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha detectado buenas prácticas de gestión para la prestación de servicios compartidos a las misiones de las Naciones Unidas sobre el terreno. Entre ellas figuran la necesidad de acuerdos de prestación de servicios, metas para los servicios, indicadores claves del desempeño y marcos de presentación de informes sobre el rendimiento para mejorar la coherencia y la calidad de los servicios. El Departamento está trabajando en la elaboración de un conjunto de herramientas comunes de gestión, aprovechando para ello la experiencia y las mejores prácticas del Centro Mundial de Servicios y del Centro Regional de

Servicios, así como de la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait y de entidades del régimen común de las Naciones Unidas.

19. La segunda prioridad para alcanzar el objetivo final de los servicios compartidos es el examen de dichos servicios que está en curso para determinar el método más apropiado de ampliar la prestación a todas las misiones dirigidas por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Asuntos Políticos. Durante el examen se estudiará la configuración actual de los servicios compartidos a fin de buscar una arquitectura mundial óptima de tales servicios para el apoyo a las misiones sobre el terreno. El examen analizará las opciones para consolidar los diversos arreglos existentes de prestación de servicios compartidos. Se elaborará con arreglo a los objetivos en materia de servicios compartidos antes indicados y a los criterios establecidos para orientar el análisis. En este contexto, el examen tendrá plenamente en cuenta las orientaciones de la Asamblea General sobre los centros de servicios y, en particular, la necesidad de que las propuestas puedan adaptar su escala y ampliarse o reducirse según las necesidades en función de la magnitud, el mandato y la demanda de las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz clientes.

20. El examen evaluará la demanda actual y proyectada en las operaciones sobre el terreno, así como las importantes consecuencias previstas de las soluciones de planificación de recursos institucionales Umoja e Inspira como habilitadoras de la prestación mundial de servicios. Con ello, velará por que la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se ajuste a los cambios a nivel del sistema, incluso mediante la evolución de la lógica de la prestación de servicios compartidos a las misiones centrada en el plano regional hacia el enfoque más mundial disponible gracias a la automatización de procesos dirigida por Umoja. Teniendo presente todo ello, las configuraciones futuras de los servicios compartidos en el marco de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno intentarán evitar inversiones importantes en nueva infraestructura regional a corto plazo, y hasta que se aclare más el objetivo final de Umoja. Por consiguiente, la Secretaría por ahora se abstendrá de establecer dos centros regionales de servicios adicionales en el Oriente Medio y África occidental, como se propuso en el párrafo 84 b) del segundo informe del Secretario General sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (A/66/591), a favor de analizar una gama de opciones más amplia para la prestación de servicios compartidos desde emplazamientos apropiados en un marco de gestión común.

21. El análisis también examinará los requisitos para la continuidad de las operaciones en caso de crisis o interrupción del servicio y, en particular, la capacidad de transferir grandes volúmenes de transacciones a otras ubicaciones en esas circunstancias. El examen se realizará en estrecho diálogo con el Departamento de Gestión y con el equipo de Umoja en particular, así como con el Departamento de Asuntos Políticos, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y las misiones sobre el terreno.

E. Objetivo final para la reestructuración de los procesos y su ajuste con otras iniciativas de cambio

22. La última fase de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno coincide con la puesta en marcha de Umoja y las demás

soluciones institucionales en toda la Secretaría. El ajuste con estas iniciativas de gestión del cambio se ha incorporado ahora como objetivo final de un pilar intersectorial que deberá alcanzarse en junio de 2015: **habrá una cultura de mejora continua de las operaciones para velar por la prestación eficaz de servicios de apoyo sobre el terreno de principio a fin. Los procesos se habrán configurado para maximizar los beneficios de la solución Umoja.**

23. La estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se puso en marcha en 2010 en previsión de que las soluciones institucionales que entonces estaban en fase inicial, Inspira, Umoja e IPSAS, conllevarían un cambio adicional significativo para la Secretaría en su totalidad. En 2012 y especialmente en 2013, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha dedicado gran cantidad de tiempo y recursos a impulsar estas iniciativas de cambio mediante componentes de apoyo a la misión en misiones de mantenimiento de la paz y entidades de servicios compartidos. El Centro Regional de Servicios y el Centro Mundial de Servicios han sido recursos importantes para apoyar la puesta en marcha de las IPSAS y de Umoja en las misiones de mantenimiento de la paz el 1 de noviembre de 2013. Por ejemplo, en el período previo a esa fecha de puesta en marcha de Umoja, en el Centro Regional de Servicios se aprobaron más de 20.000 transacciones del sistema financiero Sun y se conciliaron más de 2.700 órdenes de compra. El Centro Mundial de Servicios ha actuado como instalación central de asistencia a los usuarios para el apoyo posterior a la puesta en marcha de Umoja en las misiones sobre el terreno. Las estrechas relaciones de trabajo entabladas en ese proceso se aprovecharán para la aplicación de Umoja en todas las misiones políticas especiales, la MINUSMA, el Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en la India y el Pakistán (UNMOGIP) y el Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua (ONUVT) en 2014 y para las extensiones de Umoja. En la Sede se han establecido importantes vínculos para apoyar esta actividad de ajuste. La Secretaría General Adjunta de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno es participante de pleno derecho en el Comité Directivo de Umoja y los responsables del proceso institucional Umoja están representados en el Comité Directivo de la Estrategia Global de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

F. Objetivo final para la especialización funcional y la organización

24. Para junio de 2015, **las funciones de apoyo realizadas en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, en las entidades de servicios compartidos y en las misiones sobre el terreno tendrán un papel y unas responsabilidades estratégicas, operacionales y transaccionales definidos con mayor claridad, y prestarán un apoyo más especializado, normalizado y simplificado a los clientes.**

25. El tercer informe sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno aportó una visión detallada del objetivo final para cada uno de los niveles de aplicación: la Sede, el Centro Mundial de Servicios, el Centro Regional de Servicios y las misiones sobre el terreno. Por tanto, la presente sección resume brevemente los objetivos finales por nivel y aporta información actualizada para cada uno de dichos niveles de aplicación.

Sede

26. Para junio de 2015, y de conformidad con las directrices de la Asamblea General, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno habrá definido sus funciones estratégicas, operacionales y transaccionales, y su enfoque habrá cambiado hacia las actividades más estratégicas de colaboración con los Estados Miembros; planificación y orientación; y supervisión, garantía de calidad y vigilancia de la aplicación de los servicios compartidos y sobre el terreno. Las funciones transaccionales y operacionales autorizadas que no dependen de la participación sustantiva de los Estados Miembros se habrán transferido a los centros de servicios y a las entidades sobre el terreno.

Centro Mundial de Servicios

27. Para junio de 2015, el Centro Mundial de Servicios centralizará la gestión operacional de la cadena de suministro para bienes, planta y equipo, con especial atención a la gestión mundial de activos y el apoyo a la planificación de las adquisiciones en las misiones. El Centro brindará apoyo durante todo el ciclo vital de las misiones sobre el terreno mediante la prestación de servicios y capacidad habilitadora para la puesta en marcha, el mantenimiento, la reducción y la liquidación de dichas misiones. La misión del Centro en materia de prestación de servicios administrativos compartidos a las misiones se volverá a examinar y a definir con arreglo al examen de los servicios compartidos descrito en el objetivo final de los servicios compartidos. En la actualidad, el Centro Mundial de Servicios presta apoyo de administración eficaz a la Misión de Apoyo de las Naciones Unidas en Libia (UNSMIL) en ámbitos administrativos y técnicos. Además, el Centro presta de manera remota servicios de apoyo y de planificación de las adquisiciones a la Oficina de las Naciones Unidas para África Occidental y la Oficina Regional de las Naciones Unidas para África Central.

28. Las instalaciones y los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones de Valencia (España) y Brindisi (Italia) seguirán prestando servicios resistentes geoespaciales y de tecnología de la información y las comunicaciones a las operaciones de mantenimiento de la paz, las misiones políticas especiales y, según corresponda, a los fondos y programas de las Naciones Unidas y sus organismos. El establecimiento de Valencia fue propuesto en los informes del Secretario General sobre el presupuesto para la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi ([A/63/824](#) y Corr.1, y [A/64/698](#)), está incluido en los presupuestos para la base y fue aprobado por la Asamblea General en su resolución [63/262](#). Hasta que finalice el período de aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, el establecimiento de Valencia seguirá siendo un emplazamiento dedicado a la tecnología de la información y las comunicaciones.

Centro Regional de Servicios

29. Para junio de 2015, el Centro Regional de Servicios prestará servicios uniformes, normalizados y eficientes a misiones clientes actuales y futuras. El anexo II del informe sobre la sinopsis de la financiación de las operaciones para el mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015 ofrece más detalles sobre los objetivos y planes del Centro. La administración por el Centro de los derechos, las solicitudes y las prestaciones se habrá reestructurado en “líneas de servicio” completas para ajustarse a Umoja, a fin

de aceptar la tramitación de grandes volúmenes de transacciones. De conformidad con las directrices facilitadas por la Asamblea General, la plantilla del Centro podrá ampliarse y el personal podrá ser de categorías superiores, en caso de que se añadieran nuevas misiones clientes, o bien disminuir y ser de categorías inferiores, respectivamente, en caso de reducción o cierre de misiones en la región.

30. Como se señaló en el objetivo final de los servicios compartidos, el examen de tales servicios ayudará a determinar su configuración óptima, incluso analizando la manera de aprovechar la infraestructura existente en lugar de ampliarla a dos centros regionales de servicios adicionales. Sin perjuicio de los resultados de ese análisis, la Secretaría está dispuesta a examinar las opciones para ampliar la base de clientes del Centro Regional de Servicios y a garantizar que esa capacidad se utilice para el mayor número posible de misiones clientes. En este sentido, se examinarán detalladamente las opciones para ampliar el número de misiones clientes de las entidades de servicios compartidos existentes.

31. En sus propuestas presupuestarias para 2014/15, la Secretaría plantea como iniciativa experimental la consolidación en el Centro Regional de Servicios de la función del subsidio de educación para las misiones sobre el terreno, que actualmente está dividida entre dicho centro y el Centro Mundial de Servicios. De aprobarse, en el período 2013/14 el Centro Regional de Servicios comenzaría a absorber progresivamente las responsabilidades de tramitación de los subsidios de educación, que actualmente se llevan a cabo en el Centro Mundial de Servicios. Durante el ejercicio económico 2014/15, los puestos del Centro Mundial de Servicios dedicados a la tramitación de los subsidios de educación se suprimirían y la función se llevaría a cabo en su totalidad en el Centro Regional de Servicios, con los recursos existentes. La propuesta de establecer una función administrativa mundial en el Centro Regional de Servicios presenta a la Secretaría la oportunidad de ensayar el concepto en la práctica e informar a la Asamblea General sobre la experiencia. La Secretaría propone también aprovechar la oportunidad de establecer un enfoque recomendado para el reembolso o la financiación mediante honorarios por los servicios prestados en el Centro Regional de Servicios, sin dejar de atenerse por completo a las directrices de la Asamblea sobre el Centro como entidad de escala variable. La puesta en marcha de la Ampliación 1 de Umoja para las operaciones de mantenimiento de la paz en julio de 2014 es otro impulsor importante para este enfoque. Esta ampliación de Umoja incluirá el proceso de los subsidios de educación y es una oportunidad importante de demostrar la capacidad de Umoja para aportar soluciones mundiales relativas a funciones que no dependen de la ubicación. La transición de la función de subsidios de educación para las misiones sobre el terreno en el marco de Umoja puede recibir mejor apoyo del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno desde una ubicación consolidada que desde dos ubicaciones distintas, y el calendario de la transferencia se planificará de manera que se reduzca al mínimo el impacto de la puesta en marcha de la Ampliación 1 de Umoja. La propuesta también dará lugar a modestos ahorros anuales que obedecerán a la reducción de puestos en el Centro Mundial de Servicios. Un análisis de la relación costos-beneficios de esta propuesta figura en el anexo I del informe sobre la sinopsis de la financiación de las operaciones para el mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015.

32. Si se consigue el objetivo final, el Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación del Centro Regional de Servicios habrá alcanzado los logros iniciales de

optimización de la flota aérea regional en virtud de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y habrá ampliado su enfoque para brindar soluciones de transporte y circulación (terrestres y aéreas) optimizadas multimodales para las misiones clientes del Centro, además de apoyar tareas regionales relativas al apoyo de la infraestructura (mejoras y construcción en los aeródromos, supervisión del equipo de apoyo de los aeródromos, otra infraestructura de apoyo a las operaciones de circulación en la región). También coordinará la capacitación especializada y la certificación de los especialistas en circulación de las misiones clientes. En relación con su función de apoyo a la aviación, el Centro de Control Integrado, el Centro de Operaciones Aéreas Estratégicas y las misiones tendrán una división de las tareas definida con claridad. El Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación apoya la planificación de los desplazamientos aéreos regionales, el establecimiento de prioridades y el análisis para optimizar dichos desplazamientos, mientras que la ejecución de los desplazamientos aéreos en la zona de la misión y fuera de dicha zona es responsabilidad de los centros de operaciones de aviación de la misión y del Centro de Operaciones Aéreas Estratégicas.

33. La gestión de los Servicios Regionales de Tecnología de la Información y las Comunicaciones de Entebbe estará incluida en el marco general del Centro Regional de Servicios y prestará servicios de apoyo de tecnología de la información independientes de la ubicación eficaces, eficientes y puntuales a las misiones clientes. El objetivo de los Servicios Regionales de Tecnología de la Información y las Comunicaciones consiste en aplicar la prestación coordinada de servicios y políticas de tecnología de la información y las comunicaciones que se atenga a la visión y la orientación del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Este enfoque se basa en tres principios de la regionalización de la tecnología de la información y las comunicaciones: eliminar la duplicación de las actividades, lograr economías de escala y de alcance, y eliminar la “disparidad de servicio” entre misiones mediante la normalización. Los Servicios Regionales de Tecnología de la Información y las Comunicaciones aportarán a las misiones clientes la supervisión centralizada de las políticas relativas a las tecnologías de la información y las comunicaciones con arreglo a los principios de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y las directrices del Departamento, facilitando al mismo tiempo una plataforma para las eficiencias y las economías de escala.

Misiones sobre el terreno

34. Para junio de 2015 se habrán realizado mejoras en las funciones y la organización de los componentes de apoyo a la misión. Las misiones podrán materializar con mayor facilidad el concepto de una presencia reducida de la misión mediante el acceso a servicios administrativos prestados a distancia y la disponibilidad de capacidad de refuerzo gracias a los servicios compartidos. Al tener que prestar cada vez menos servicios transaccionales, los responsables de recursos humanos, de presupuesto y de finanzas de la misión brindarán un nivel más elevado de asesoramiento y soluciones habilitadoras de ejecución de los mandatos a los jefes de misión y sus componentes de apoyo. En las misiones de mayor envergadura, el establecimiento de un Director Adjunto de Apoyo a la Misión que supervise la cuestiones operacionales permitirá que el Director se dedique a la ejecución de los mandatos de la misión y la supervisión de los recursos. Gracias al examen de los procesos de la cadena de suministro y las estructuras de apoyo a la misión, las misiones estarán mejor organizadas para asegurar la gestión mejorada de todos los

activos durante su ciclo de vida, desde la planificación y adquisición hasta la eliminación, lo que incluirá las prácticas centralizadas de almacenamiento y control de inventario.

III. Garantía de consecución del objetivo final

A. Gestión y supervisión

35. Las herramientas de gestión y supervisión de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se han reforzado durante el ejercicio anterior a fin de velar por la consecución eficaz del objetivo final en todos los pilares. La aplicación de la estrategia se coordina ahora bajo un único plan de aplicación, que sirve para planificar y vigilar el desempeño en todos los pilares. El plan de aplicación hace un seguimiento de la situación de actividades fundamentales en los cuatro pilares y aporta una herramienta de rendición de cuentas sobre la puntualidad y la calidad de los productos. El plan es supervisado mensualmente por los directivos superiores del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y su seguimiento y actualización son responsabilidad de las entidades de gobernanza. En el gráfico I se muestra una sinopsis del plan de aplicación.

36. Durante el año pasado, el Comité Directivo de la Estrategia Global de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Comité Directivo del Centro Mundial de Servicios y el Comité Directivo del Centro Regional de Servicios se reunieron periódicamente para definir la dirección y hacer un seguimiento de los avances en la aplicación. Las reuniones de la junta de clientes se celebran bianualmente y el equipo de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno en Nueva York, así como los proveedores de servicios compartidos, realizan cada seis meses encuestas a los clientes, que facilitan datos valiosos sobre la satisfacción y las prioridades de dichos clientes para orientar las actividades de mejora del desempeño. El proceso de envío de comunicaciones internas a las misiones se ha aumentado con una carpeta de material de comunicaciones enviada a los dirigentes de las misiones y publicada en la Intranet de las operaciones de paz.

37. En el anexo I del informe sobre la sinopsis de la financiación de las operaciones para el mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015 se presenta el enfoque de gestión del desempeño de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno que vincula los objetivos finales con indicadores del desempeño y las metas concretas para junio de 2015. En el plano operacional, continúan lográndose grandes avances en la definición y presentación de informes de los indicadores clave del desempeño para las entidades de servicios compartidos. Los indicadores están incorporados en acuerdos sobre el nivel de los servicios para brindar apoyo a relaciones profesionalizadas entre clientes y proveedores de servicios. Un aspecto importante de la agenda de ajuste con Umoja es la oportunidad de aprovechar esa solución como herramienta nueva e importante de integración de datos y presentación de informes de gestión.

Gráfico I

Sinopsis del plan de aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno

		2013				2014				2015	
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2
Pilar financiero	Sistemas de puntuación integrados sobre dotación de recursos										
	Aplicación y verificación de las IPSAS										
	Grupo sobre el uso eficiente de los recursos										
Recursos humanos	Marco de planificación de efectivos										
	Análisis de carencias de recursos humanos y elaboración de listas de candidatos										
	Estrategia de extensión										
	Concepto de gestión de la sucesión										
	Desarrollo de inteligencia institucional										
Cadena de suministro	Concepto de cadena de suministro										
	Plan de aplicación de la cadena de suministro										
	Política de gestión de la cadena de suministro										
	Proyecto de selección de proveedores en función de las necesidades: centro mundial de intercambio de información										
	Proyecto de selección de proveedores en función de las necesidades: planificación de adquisiciones										
	Examen de cadenas de suministro y estructuras de las misiones										
	Exámenes de diseño modular										
	Política de utilización de módulos										
	Examen de existencias para despliegue estratégico y examen del contrato marco										
	Proyecto experimental y aplicación del equipo mundial de apoyo a las misiones										
	Planificación y despliegue modular										
	Examen de los servicios compartidos										
	Herramientas comunes de gestión										
	Examen de los servicios compartidos										
	Plan de gestión del cambio										
Servicios compartidos	Desarrollo de la línea de servicios del Centro Regional de Servicios										
	Reestructuración de procesos de la línea de servicios del Centro Regional de Servicios										
	Experiencia adquirida del Centro Regional de Servicios										
	Ampliación y transferencia de funciones de servicios compartidos										
	Encuestas a clientes										
	Carpeta de recursos de comunicación y extensión										
	Exámenes del plan de aplicación y de los riesgos										
	Supervisión del desempeño										
Gestión de programas	Gestión de auditoría										
	Transición y presentación de informes de la estrategia										

B. Gestión de los riesgos

38. El logro de los objetivos finales de los pilares de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se enfrenta a desafíos considerables y, como sucede con cualquier estrategia ambiciosa, ha experimentado y experimentará retrocesos así como demoras. Un componente crucial de la aplicación de la estrategia es el enfoque eficaz de la gestión de los riesgos. Los riesgos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno ya se han señalado, evaluado y gestionado para cada uno de los pilares. El marco de gestión de los riesgos establece tres categorías amplias: a) riesgos intersectoriales a nivel de programa; b) riesgos intersectoriales a nivel de proyecto; y c) riesgos de alto nivel para la consecución del objetivo final de cada uno de los cuatro pilares principales de la estrategia. Esos riesgos de cada pilar y comunes a los cuatro se han clasificado con arreglo a su probabilidad y a su impacto. El gráfico II representa la clasificación resumida. Estos riesgos se examinarán en las reuniones de los Comités Directivos de la Estrategia Global de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, del Centro Mundial de Servicios y del Centro Regional de Servicios y se actualizarán según corresponda.

Gráfico II

Clasificación de los riesgos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno

		PROBABILIDAD			
		Improbable	Posible	Probable	Seguro
IMPACTO	Enorme	MEDIO	ELEVADO 5.2	CRÍTICO 1.1, 2.2, 5.1	CRÍTICO
	Importante	MEDIO 7.1	MEDIO 3.2, 4.1, 6.1, 8.1	ELEVADO 3.3, 3.4, 4.2, 8.2	CRÍTICO
	Moderado	BAJO	MEDIO 1.3	MEDIO 1.2, 3.1, 7.3, 9.1	ELEVADO 6.2, 8.3
	Mínimo	BAJO	BAJO	MEDIO 2.1	MEDIO 7.2

- | | |
|---|---|
| 1.1 Capacidad tecnológica limitada | 5.1 Incumplimiento de las metas de prestación en el desempeño de los servicios compartidos |
| 1.2 Problemas de calidad de los datos | 5.2 Falta de arquitectura mundial de servicios compartidos |
| 1.3 Agendas concurrentes de gestión del cambio | 6.1 Uso ineficaz de modalidades de capacidades civiles |
| 2.1 Demoras en los resultados concretos de los proyectos | 6.2 Uso insuficiente de las herramientas de planificación de los efectivos |
| 2.2 Problemas de control de calidad | 7.1 Modelo estandarizado de financiación no aprobado para operaciones futuras |
| 3.1 Definición poco clara de las funciones en la cadena de suministro | 7.2 Modelo estandarizado de financiación no aprobado para misiones políticas especiales y otras fases de las operaciones de mantenimiento de la paz |
| 3.2 Niveles mundiales de inventario inaccesibles | 7.3 Grupo sobre el uso eficiente de los recursos incapaz de detectar y ofrecer eficiencias |
| 3.3 Función de intercambio de datos del Centro Mundial de Servicios no cumplida | 8.1 Reestructuración divergente de apoyo a las misiones |
| 3.4 Controles insuficientes de la gestión de activos | 8.2 Falta de gestión del cambio y capacitación para servicios compartidos |
| 4.1 Déficit de demanda de módulos por los clientes | 8.3 Los obstáculos a la reestructuración limitan las transferencias |
| 4.2 Soluciones de capacidad habilitadora para los módulos | 9.1 Conocimientos especializados insuficientes en la reestructuración de procesos |

IV. Evaluación de los beneficios de la estrategia

39. Hace tres años y medio, la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno estableció objetivos importantes para impulsar la mejora en el modelo de apoyo a las actividades sobre el terreno, que se resumen a continuación:

- Mayor agilidad y mejora en la prestación de servicios y la ejecución de mandatos
- Mejora en la gestión de los recursos y la rendición de cuentas, incluso mediante eficiencias y economías de escala
- Mejora de la seguridad y la calidad de vida del personal
- Utilización de capacidad local y regional y reducción del impacto ambiental.

40. Los objetivos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno han aportado un marco sólido para un proceso complejo de cambio en el diseño y la elaboración de estructuras, sistemas y herramientas nuevos para el futuro. Dichos objetivos han ayudado a aumentar la flexibilidad y la innovación en la toma de decisiones y a utilizar enfoques más eficaces para la gestión de los recursos. Los principios y los objetivos de la estrategia han fomentado una cultura de prestación profesional de servicios integrada en un modelo de prestación de servicios más flexible, global e integrado, que ha de responder a un conjunto de exigencias más complejo provocado por las condiciones y los mandatos de las misiones actuales. En una época de limitaciones de recursos, la estrategia ha fomentado una agenda equilibrada que aspira a otorgar prioridad a las oportunidades de mejora de la prestación de servicios para los clientes, así como a incrementar la rendición de cuentas respecto de los recursos y a ofrecer eficiencias y economías de escala siempre que sea posible.

41. Con arreglo a las recomendaciones de la Junta de Auditores ([A/67/5 \(Vol. II\)](#), párr. 188), durante el período sobre el que se informa, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha intensificado sus esfuerzos por elaborar un plan de realización de beneficios más exhaustivo. A partir del presente documento, la presentación de informes sobre los beneficios de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno estará orientada por los principios siguientes:

- Se informará sobre los beneficios respecto de los objetivos originales de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno a fin de que los resultados alcanzados en virtud de la estrategia queden registrados junto con las expectativas establecidas.
- Se informará de los beneficios por ejercicio económico para ajustarse a la práctica habitual en la organización y permitir un análisis más sencillo y significativo con el transcurso de los años.
- Los ahorros y gastos se indicarán de manera acumulativa durante el ejercicio económico 2010/11 hasta el ejercicio económico 2014/15, siempre que sea posible, para asegurar que los interesados reciben una imagen más completa de los beneficios de la estrategia global.
- Con arreglo a los objetivos de la estrategia global de mejorar la velocidad, la calidad y la eficacia del servicio para las actividades sobre el terreno, se registrarán tanto los beneficios cuantitativos como los cualitativos.

- Se informará tanto sobre los beneficios directos de la estrategia global como de los beneficios indirectos relacionados con las medidas departamentales y las adoptadas en las misiones para apoyar los objetivos de dicha estrategia.

42. La sección siguiente presenta los beneficios sustantivos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno logrados en el ejercicio económico 2012/13; los gastos y ahorros financieros durante el mismo período se presentan en el anexo I de la sinopsis de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015.

A. Mayor agilidad y mejora en la prestación de servicios y el apoyo a la ejecución de los mandatos

43. Los beneficios de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno para la prestación de servicios y la ejecución de los mandatos durante el ejercicio económico 2012/13 se clasifican en dos categorías principales: a) capacidad de refuerzo y apoyo al despliegue rápido; y b) normalización de los servicios y mejoras en la productividad.

44. Durante el ejercicio 2012/13, los beneficios relativos a la capacidad de refuerzo y el despliegue rápido incluyeron los siguientes:

a) Capacidad de refuerzo de expertos del Centro Mundial de Servicios desplegable con rapidez, que incluye el despliegue de 35 miembros del equipo de apoyo a la misión en respuesta a peticiones de 16 misiones sobre el terreno y del Centro Regional de Servicios;

b) Contratación y despliegue de personal civil preautorizado a misiones nuevas y establecidas, lo que incluye:

i) Ampliación de las listas de expertos civiles en 9.192 candidatos adicionales, hasta alcanzar un número total de candidatos incluidos en listas de 13.205 a 30 de junio de 2013;

ii) El 90% de las contrataciones para las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz se realizan a partir de las listas;

c) Uso de conjuntos de servicios modulares: despliegue por el Centro Mundial de Servicios de conjuntos de servicios modulares en forma de un campamento para 1.000 personas y dos para 850 personas en apoyo de la Misión de la Unión Africana en Somalia (AMISOM) en Mogadiscio¹;

d) Acceso a financiación rápida para el inicio de las operaciones: aplicación del modelo estandarizado de financiación en la MINUSMA, autorizada por la Asamblea General en su resolución [67/286](#) para el presupuesto correspondiente al primer año completo de la misión en el ejercicio económico 2013/14.

¹ Se prevé el despliegue de soluciones modulares durante el ejercicio económico 2013/14 en la MINUSMA, que incluyen módulos de alojamiento, talleres, cocinas, instalaciones sanitarias, módulos de generadores, módulos de gestión del agua y módulos de tratamiento de aguas residuales.

45. Para la normalización de los servicios y las mejoras en la productividad, los beneficios más importantes durante el período sobre el que se informa obedecieron a la prestación de servicios compartidos, por ejemplo:

a) La primera línea de servicios completa y la reestructuración de procesos conexa se realizaron en el Centro Regional de Servicios. Para esa primera línea de servicios, los beneficios correspondientes a prestaciones de viaje, el desempeño en relación con el indicador clave de 14 días tomado como meta había aumentado desde un nivel de referencia del 11% hasta el 85% en junio de 2013;

b) Incorporación de recursos humanos y personal de apoyo de finanzas para la UNSMIL en las estructuras del Centro Mundial de Servicios, lo que aportó:

i) Mayor eficiencia y aprovechamiento de las atribuciones, los conocimientos especializados, los recursos y los sistemas existentes delegados al Centro Mundial de Servicios;

ii) Mejoras de la eficiencia al evitar la duplicación de las estructuras de apoyo y la infraestructura tanto en Brindisi como en Libia (como el uso del comité de apertura de pliegos del Centro Mundial de Servicios y el comité local de contratos para la UNSMIL);

iii) Continuidad del apoyo prestado por el Centro Mundial de Servicios, mientras que la UNSMIL dependía mucho de la capacidad de asignación provisional durante la fase de puesta en funcionamiento.

46. En su calidad de lugares de destino aptos para familias sin derechos de descanso y recuperación, el Centro Regional de Servicios y el Centro Mundial de Servicios siguieron beneficiándose de mejores tasas de productividad durante el período del que se informa, gracias a un menor número de interrupciones del servicio por ausencia del personal en licencia de descanso y recuperación, y por la menor frecuencia de viajes en uso de licencias para visitar el país de origen. Lo mismo sucedió en la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait, que se estableció en diciembre de 2012 para prestar servicios auxiliares dedicados a la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán (UNAMA) y a la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq (UNAMI), ajustándose plenamente a los principios de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

B. Refuerzo de la gestión de los recursos y la rendición de cuentas, incluso mediante eficiencias y economías de escala

47. Tanto la Sede como las misiones pusieron en marcha numerosas iniciativas en favor de la eficiencia durante el período del que se informa, a fin de cumplir los principios y objetivos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, entre las que se cuentan las siguientes:

a) Nuevos contratos llave en mano sobre combustible y raciones para las misiones sobre el terreno en el ejercicio económico 2012/13. Aunque se prevé que los beneficios financieros se materialicen a partir del ejercicio 2013/14, las mejoras cualitativas, como mayor diversidad en las raciones para los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, han sido inmediatas;

b) Reconfiguración y optimización de las flotas aéreas de las misiones y mejor coordinación de los activos, incluido el uso de aeronaves fletadas a largo

plazo para el despliegue y la rotación de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, con beneficios cualitativos junto con economías, por ejemplo, una tasa media de satisfacción de los clientes del 86% con el servicio de rotación prestado mediante el avión de fuselaje ancho B-767, como se indica en las encuestas realizadas a países que aportan contingentes y fuerzas de policía;

c) Centralización de la gestión de almacén y las instalaciones de almacenamiento en el Centro Mundial de Servicios y las misiones sobre el terreno, por ejemplo:

- i) Eliminación de siete estructuras de almacenamiento temporal en el Centro Mundial de Servicios, lo que aportó eficiencias operativas y aumentó la normalización y la uniformidad de los procesos;
- ii) Mejora en la supervisión y la gestión de activos y entregas a granel en misiones complejas como la UNMISS.

48. En el ejercicio económico 2012/13 se realizaron diversas mejoras en la rendición de cuentas y la gestión de recursos, por ejemplo:

- Las misiones llevaron a cabo una limpieza exhaustiva de datos en los registros del mecanismo de seguimiento de inventario Galileo, lo que ayudará con una mejor gestión de activos y mayor inteligencia institucional para gestionar el inventario.
- El refuerzo del control de inventario y de la gestión general de los equipos de propiedad de las Naciones Unidas en la UNAMID permitió una mejora en 18 de los 24 indicadores del desempeño de la misión (un 75%) en materia de gestión de recursos y de activos respecto del ejercicio económico anterior.

49. En relación con el pilar de recursos humanos y servicios compartidos, en el ejercicio económico 2012/13 se tomaron medidas para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, lo que incluyó el refuerzo de la presentación de informes sobre el desempeño por los proveedores de servicios compartidos respecto de los niveles de servicios convenidos y los indicadores clave de desempeño. En el Centro Regional de Servicios, los informes mensuales del desempeño para las misiones clientes y las divisiones de la Sede comenzaron a realizarse en julio de 2012 y los resultados han seguido mejorando durante todo el ejercicio económico 2012/13, según la reacción de los clientes.

C. Mejora de la seguridad y la calidad de vida del personal

50. Durante el período que abarca el informe, el pilar de servicios compartidos permitió a las misiones clientes desplegar personal de apoyo responsable de las transacciones financieras y de recursos humanos a emplazamientos de servicios auxiliares más seguros. Además de permitir una reducción de la presencia de las misiones y de la exposición a los riesgos, los centros de servicios compartidos aportaron beneficios adicionales, como la capacidad de atraer a más candidatas y a personal con familiares a cargo, especialmente en misiones ubicadas en zonas de alto riesgo como la UNSMIL, la UNAMI, la UNAMA, la UNSOM y la MINUSMA. El 57% del personal de la UNSMIL que presta servicios en el emplazamiento auxiliar de la misión ubicado en el Centro Mundial de Servicios y el 53% del personal del Centro Regional de Servicios son mujeres.

51. La Secretaría reforzó la seguridad en el lugar de trabajo para el personal de lugares de destino no aptos para familias aplicando, entre otras, las medidas siguientes:

a) Aprobación en diciembre de 2012 de la política de gestión del riesgo de seguridad en el trabajo sobre el terreno formulada por los Departamentos de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y de Asuntos Políticos en cooperación con la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Ya hay 16 misiones que han comenzado a aplicar esa política, que abarca la seguridad en el lugar de trabajo para todo el personal de las Naciones Unidas, los expertos en misión y los contratistas individuales en las misiones sobre el terreno. La política exige que todas las misiones sobre el terreno tengan un coordinador que presente informes al Director de Apoyo a la Misión, y también que pongan en marcha un comité de seguridad en el trabajo, realicen una evaluación de los riesgos, formulen planes de aplicación y presenten informes mensualmente;

b) Incorporación de medidas mejoradas de seguridad en el diseño de los conjuntos de servicios modulares por el Centro Mundial de Servicios. Por ejemplo, se comenzó a utilizar un módulo de viviendas de alta seguridad en Somalia en el marco del despliegue de campamentos modulares para la AMISOM;

c) Medidas para mejorar los programas de bienestar del personal, la seguridad en el lugar de trabajo y las modalidades de trabajo flexible empleados en las misiones, como la campaña de seguridad vial de la UNAMID puesta en marcha conjuntamente con las autoridades nacionales en toda la zona de la misión, cuyo resultado fue una reducción del 30% en los accidentes de tráfico desde el período 2011/12 hasta el período 2012/13.

D. Utilización de capacidad local y regional y reducción del impacto ambiental

52. Con arreglo al objetivo de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno de mejorar el uso de las capacidades locales y regionales, numerosas misiones hicieron hincapié en las medidas para fortalecer la creación de capacidad y la formación técnica entre el personal de contratación nacional. Por ejemplo, la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH) puso en marcha una estrategia amplia de tres años para la creación de capacidad del personal civil nacional destinada a impulsar la promoción del desarrollo profesional del personal de contratación nacional.

53. Durante el período sobre el que se informa se reforzaron aún más las medidas destinadas a reducir el impacto ambiental de las misiones sobre el terreno. En la FPNUL, la energía solar cubre el 15% de las necesidades energéticas de la misión. Se ha desplegado equipo de energía solar en emplazamientos sobre el terreno remotos de la UNAMID. Las misiones también continuaron reforzando sus programas de gestión de aguas residuales para mejorar la salubridad ambiental y reducir el uso de agua.

V. Desempeño sobre el terreno

54. Desde su puesta en marcha, la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se ha ejecutado en el marco de un incremento nuevo y continuado de las operaciones sobre el terreno. Han sido tres años especialmente dinámicos y exigentes en materia de puesta en marcha, ampliación, reducción y cierre de misiones.

55. Desde 2010, han comenzado cuatro misiones nuevas de mantenimiento de la paz dirigidas por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (en Sudan del Sur, la Zona de Abyei, Siria y Malí), así como dos misiones políticas especiales de envergadura en Libia y Somalia dirigidas por el Departamento de Asuntos Políticos. En el mismo período de tiempo de la estrategia global, se dio apoyo a un aumento importante de las operaciones en tres casos: la MINUSTAH en 2010, la AMISOM en 2012 y la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO) en 2013. Se han abierto varias oficinas más pequeñas de Enviados Especiales de las Naciones Unidas y se ha desplegado un destacamento de avanzada de las Naciones Unidas, dirigido por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, para permitir la labor de gran resonancia de la Organización para la Prohibición de las Armas Químicas en Siria. Durante el mismo período, la Misión de las Naciones Unidas en la República Centroafricana y el Chad (MINURCAT), la Misión de las Naciones Unidas en el Sudán (UNMIS) y la Misión Integrada de las Naciones Unidas en Timor-Leste (UNMIT) cerraron y fueron liquidadas, y está en marcha la reubicación de gran cantidad de los recursos de la MONUSCO a la zona oriental de la República Democrática del Congo. Continúan surgiendo nuevos desafíos complejos para el apoyo que exigen soluciones innovadoras, como la misión conjunta de la Organización para la Prohibición de las Armas Químicas y las Naciones Unidas en Siria, la planificación de opciones de apoyo multidimensionales en la República Centroafricana, la mayor ampliación de la AMISOM en Somalia y el posible despliegue de guardias en tres misiones políticas especiales.

56. Este alto nivel permanente de actividad operacional, combinado con la puesta en marcha intensiva de iniciativas de gestión del cambio en todo el sistema, ha exigido gran cantidad de recursos, tiempo y atención del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, al mismo tiempo que dicho Departamento se ha visto obligado a mantener el enfoque en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Aun así, esta necesidad de refuerzo para soluciones complejas sobre el terreno se limita a subrayar la importancia de los esfuerzos permanentes de la Secretaría y los Estados Miembros para establecer un marco mundial de apoyo a las actividades sobre el terreno flexible y sensible.

57. Ahora que la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno comienza su fase final de aplicación, la Secretaría y los componentes de apoyo a la misión de las misiones sobre el terreno velarán por que se utilicen los principios y las herramientas de la estrategia, especialmente en misiones sobre el terreno nuevas y dinámicas. Tales principios y herramientas ya se han aplicado en operaciones recientes. Las entidades de servicios compartidos permitieron el despliegue de nuevas operaciones sobre el terreno con una menor presencia de apoyo a la misión en condiciones difíciles e inseguras en Somalia, Libia, la Zona de Abyei, Malí y Siria. A medida que evoluciona la índole de los mandatos del Consejo de Seguridad y de las operaciones, con más despliegues en entornos difíciles e inseguros, las

ventajas del concepto de una menor presencia logran dividendos cada vez mayores. El modelo estandarizado de financiación y la autorización para contraer compromisos de gastos permitieron una financiación más rápida para la UNMISS y la MINUSMA lo que, a su vez, hizo que las operaciones comenzaran a utilizar el presupuesto de manera más rápida y mejor durante su puesta en marcha. Se establecieron campamentos modulares en Somalia y ya hay kits modulares en camino hacia Malí; además, se ha desplegado personal de apoyo especializado en equipos de apoyo a la misión para 16 misiones en el período 2012/13.

58. Sobre la base de esas actividades iniciales, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha comenzado un examen *a posteriori* sobre el uso de las herramientas y los principios de la estrategia global en Malí para detectar mejoras concretas en la forma en que podrían aplicarse. El Departamento velará por que los procesos de planificación futuros y la puesta en marcha de nuevas misiones se basen proactivamente en los principios, los conceptos y los enfoques innovadores de la estrategia en los próximos 18 meses y más adelante. El éxito de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno actualmente y en el futuro debería medirse en gran parte por la influencia que ha tenido sobre el terreno y, especialmente, sobre la última generación de misiones sobre el terreno.

VI. Conclusión

59. El 30 de junio de 2015 llegará a su fin el ciclo de aplicación de cinco años de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y se incorporarán plenamente en la labor en curso del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno los beneficios alcanzados por dicha estrategia y las mejoras de desempeño futuras en esas actividades. Pese al fin de la estrategia, sus objetivos y principios permanecerán, al igual que las numerosas ventajas que se habrán logrado en la fecha de su culminación. Durante los próximos 18 meses, el Departamento comenzará a colaborar con sus clientes, las misiones sobre el terreno y los departamentos de que dependen (el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Asuntos Políticos), para formular el enfoque futuro de impulso al apoyo a las actividades sobre el terreno después de la estrategia global. Ese enfoque se basará en objetivos estratégicos claros y se pondrá en marcha gracias a una firme cultura de planificación y gestión del desempeño en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y en los componentes de apoyo a las misiones. La Oficina del Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno seguirá dirigiendo estas iniciativas en el período posterior a la estrategia global mediante la promoción de una agenda de mejora permanente del desempeño que se incorporará en todas las actividades del Departamento, los centros de servicios compartidos y las misiones sobre el terreno.

VII. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

60. Se pide a la Asamblea General que:

- a) Tome nota del presente informe;
 - b) Apruebe la consolidación en el Centro Regional de Servicios de la tramitación de los subsidios de educación para las misiones sobre el terreno como iniciativa experimental y solicite a la Secretaría que informe a la Asamblea General sobre las repercusiones de dicha consolidación y que ofrezca recomendaciones sobre la financiación de los servicios prestados por el Centro Regional de Servicios a las nuevas misiones clientes.
-