



# Asamblea General

Distr. general  
17 de febrero de 2017  
Español  
Original: inglés

---

## Septuagésimo primer período de sesiones

Temas del programa 144 y 149

### Informe sobre las actividades de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

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

## Actividades de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna: examen y evaluación de las existencias para el despliegue estratégico

### Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

#### *Resumen*

De conformidad con la resolución 70/288 de la Asamblea General, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) realizó un examen y una evaluación de las existencias para el despliegue estratégico. La OSSI evaluó el grado en que el establecimiento de las existencias para el despliegue estratégico contribuía a acelerar la puesta en marcha y la ampliación de las misiones. El examen abarcó las tendencias históricas de la utilización, así como el nivel, el tamaño y la composición actuales de las existencias para el despliegue estratégico. También analizó la eficacia de las estructuras de gobernanza y gestión vigentes, así como la pertinencia de las políticas y los procedimientos actuales y la adhesión a estos.

El concepto de las existencias para el despliegue estratégico fue establecido por la Asamblea General en 2002. Se concibió como parte de una reserva estratégica para lograr el pleno despliegue de las operaciones de mantenimiento de la paz en un plazo de 30 a 90 días a partir de la aprobación de un mandato por el Consejo de Seguridad y comprende artículos cuya producción, adquisición y entrega requieren mucho tiempo.



Desde su establecimiento se han expedido existencias para el despliegue estratégico por un valor superior a 526 millones de dólares. Las existencias para el despliegue estratégico han respaldado la puesta en marcha de todas las operaciones de mantenimiento de la paz, como su principal fuente de activos, y se han obtenido respuestas muy positivas de los interesados con respecto a muchos aspectos de su desempeño. El concepto se ha ampliado para abarcar a misiones políticas especiales y operaciones de mantenimiento de la paz existentes para la rotación de las existencias en peligro de obsolescencia.

La OSSI comprobó que la entrega de las existencias para el despliegue estratégico dentro del período establecido era poco frecuente. Contrariamente a lo previsto en el documento conceptual (A/56/879), el proceso solo comenzaba después de la aprobación de un mandato por el Consejo de Seguridad. No se notificaba ni se proporcionaban fondos con antelación. El transporte por mar y por carretera causaba demoras en el despliegue, así como la ausencia de contratos marco para la expedición de carga. Cuando se entregaban algunos artículos de las existencias para el despliegue estratégico las misiones carecían de la capacidad para instalarlos.

Los interesados estaban satisfechos con la composición de las existencias para el despliegue estratégico, pero destacaron algunas cuestiones planteadas por el rápido cambio tecnológico y su elección. Las entrevistas revelaron la existencia de prioridades contradictorias entre normalización/consideraciones de eficiencia en función de los costos y preferencias de las misiones por especificaciones técnicas adaptadas a sus necesidades.

La composición de las existencias para el despliegue estratégico no está plenamente en consonancia con las necesidades de la puesta en marcha y los requisitos de establecimiento de módulos. También incluye un gran número de artículos de las adquisiciones cuyo plazo de tramitación y entrega es inferior a 90 días. Por consiguiente, es cuestionable que esos artículos deban incluirse en las existencias. Se promovió sistemáticamente el uso del inventario gestionado por los proveedores, que tiene potencial para reducir las existencias físicas y la obsolescencia de las existencias, pero se le opuso resistencia.

Las estructuras de gestión de las existencias para el despliegue estratégico no eran eficaces y no permitían servicios de principio a fin para el despliegue rápido. La finalización de los contratos marco se demoró considerablemente debido en parte a la limitada capacidad técnica en la redacción de las especificaciones. Las políticas de intercambio de información no se han aplicado de manera efectiva y la Base Logística de las Naciones Unidas (BLNU) en Brindisi (Italia), no pudo rotar entre misiones existencias para el despliegue estratégico por valor de al menos 1 millón de dólares.

En última instancia, el examen mostró tensión entre la dificultad de predecir cuándo se iniciarían nuevas misiones y los costos de mantenimiento de existencias permanentes, con la posibilidad implícita de la infrautilización y pérdidas pecuniarias. Esto debe ser abordado por los Estados Miembros teniendo en cuenta la actual situación de recursos limitados para el mantenimiento de la paz.

La OSSI formula las siguientes recomendaciones:

- a) **Recomendación 1.** El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debería actualizar y revisar el concepto de las existencias para el despliegue estratégico, sus hipótesis y políticas conexas, en el contexto de la gestión de la cadena de suministro y las iniciativas en curso que afectan a la puesta en marcha de la misión, para facilitar el despliegue rápido. El concepto revisado debería presentarse como propuesta a los Estados Miembros;
- b) **Recomendación 2.** El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debería examinar la composición actual de las existencias para el despliegue estratégico a fin de que: i) su nivel y tamaño se basen en las necesidades de la puesta en marcha; ii) estén en consonancia con el concepto de establecimiento de módulos; y iii) los artículos de las adquisiciones con plazos de tramitación y entrega inferiores a 90 días que no son componentes de módulos sean excluidos y adquiridos mediante arreglos contractuales;
- c) **Recomendación 3.** El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Gestión deberían aplicar medidas para garantizar que los contratos de las existencias para el despliegue estratégico sigan vigentes;
- d) **Recomendación 4.** El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debería aplicar medidas para conciliar y examinar la amortización y reposición de las existencias para el despliegue estratégico, e informar anualmente al respecto;
- e) **Recomendación 5.** El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debería transmitir a los órganos legislativos, para que estos adoptaran las medidas apropiadas, todos los detalles de la transferencia neta de las existencias para el despliegue estratégico por valor de 16,7 millones de dólares a la reserva de material de las Naciones Unidas y el inventario de la BLNU.

El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Gestión aceptaron todas las recomendaciones y presentaron un plan de acción para la aplicación.

# Índice

	<i>Página</i>
Lista de abreviaturas y siglas .....	5
I. Introducción .....	7
II. Alcance y metodología .....	7
III. Antecedentes .....	8
IV. Resultados .....	9
A. Las existencias para el despliegue estratégico han contribuido considerablemente a la puesta en marcha y la ampliación de las operaciones de mantenimiento de la paz y, en menor grado, a las misiones políticas especiales .....	9
B. Las existencias para el despliegue estratégico no han contribuido a acelerar la puesta en marcha ni la ampliación de la misión en el plazo establecido de 90 días .....	14
C. El concepto de las existencias para el despliegue estratégico se ha ampliado .....	21
D. Aunque en general los interesados estaban satisfechos con la composición de las existencias para el despliegue estratégico, la actual composición no refleja los requisitos sobre el establecimiento de módulos para la puesta en marcha y ampliación de la misión .....	23
E. No había pruebas de que el nivel y el tamaño de las existencias para el despliegue estratégico se revisaran sobre la base de un análisis adecuado de la demanda anual ni de que excluyeran artículos de las adquisiciones con plazos breves de tramitación y entrega .....	25
F. Una aplicación más eficaz de las políticas de intercambio de información reduciría la posible amortización de artículos .....	28
G. La gobernanza y gestión de las existencias para el despliegue estratégico podría mejorarse .....	30
H. Las políticas y los procedimientos que regían las existencias para el despliegue estratégico eran anticuados, lo que daba lugar a deficiencias de control interno .....	32
V. Conclusiones y recomendaciones .....	34
Anexos	
I. Memorando de fecha 16 de febrero de 2016 dirigido a la División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna por el Secretario General Adjunto del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno .....	37
II. Memorando de fecha 15 de febrero de 2017 dirigido a la División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna por la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión .....	41

## Lista de abreviaturas y siglas

AFISMA/MINUSMA	Misión Internacional de Apoyo a Malí con Liderazgo Africano/ Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí
BINUCA	Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en la República Centroafricana
BLNU	Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia)
BONUCA	Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo a la Consolidación de la Paz en la República Centroafricana
CRNUDPAC	Centro Regional de las Naciones Unidas para la Diplomacia Preventiva en Asia Central
FNUOS	Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación
FPNUL	Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano
MINURCAT	Misión de las Naciones Unidas en la República Centroafricana y el Chad
MINURSO	Misión de las Naciones Unidas para el Referéndum del Sáhara Occidental
MINUSCA	Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana
MINUSMA	Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí
MINUSTAH	Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití
MISCA	Misión Internacional de Apoyo a la República Centroafricana con Liderazgo Africano
MONUSCO	Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo
OCENUL	Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano
OJSRS	Oficina del Representante Especial Conjunto de las Naciones Unidas y la Liga de los Estados Árabes para Siria
ONUB	Operación de las Naciones Unidas en Burundi
ONUCI	Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire
ONUVT	Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua

---

OPAQ–Naciones Unidas	Misión Conjunta de la Organización para la Prohibición de las Armas Químicas y las Naciones Unidas para Eliminar el Programa de Armas Químicas de la República Árabe Siria
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
UNAMA	Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán
UNAMI	Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq
UNAMID	Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur
UNFICYP	Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre
UNIOGBIS	Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Guinea-Bissau
UNISFA	Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei
UNMEER	Misión de las Naciones Unidas para la Respuesta de Emergencia al Ébola
UNMIK	Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo
UNMIL	Misión de las Naciones Unidas en Liberia
UNMIN	Misión de las Naciones Unidas en Nepal
UNMIS	Misión de las Naciones Unidas en el Sudán
UNMISS	Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur
UNMIT	Misión Integrada de las Naciones Unidas en Timor-Leste
UNMOGIP	Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en la India y el Pakistán
UNOCA	Oficina Regional de las Naciones Unidas para África Central
UNSMIL	Misión de Apoyo de las Naciones Unidas en Libia
UNSMIS	Misión de Supervisión de las Naciones Unidas en la República Árabe Siria
UNSOA/UNSOS	Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo a la Misión de la Unión Africana en Somalia/ Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo en Somalia

## I. Introducción

1. La Asamblea General, en su resolución 70/288, pidió al Secretario General que encomendase a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) de la Secretaría la realización de un examen y evaluación de las existencias para el despliegue estratégico y que informase al respecto a la Asamblea General en la segunda parte de su septuagésimo primer período de sesiones, con el fin de que adoptase una decisión sobre la enajenación y el reabastecimiento de las existencias para el despliegue estratégico.

## II. Alcance y metodología

2. La OSSI evaluó el grado en que el establecimiento de las existencias para el despliegue estratégico contribuía a acelerar la puesta en marcha y la ampliación de las misiones y determinó la eficacia del proceso de las existencias para el despliegue estratégico. Examinó las tendencias históricas de la utilización y el nivel, el tamaño y la composición de las existencias para el despliegue estratégico, a fin de determinar si las hipótesis subyacentes seguían siendo válidas. También analizó la eficacia de las estructuras de gobernanza y gestión vigentes, así como la pertinencia de las políticas y los procedimientos actuales y la adhesión a estos.

3. La División de Auditoría Interna y la División de Inspección y Evaluación de la OSSI llevaron a cabo el examen y evaluación de forma conjunta. El examen y evaluación abarcó el período de 2002 a 2016. Para asegurar la fiabilidad, la OSSI se basó en la triangulación de los datos reunidos mediante:

- a) Exámenes de políticas, directrices e informes sobre la ejecución;
- b) El análisis de datos secundarios de las cifras relativas a las existencias para el despliegue estratégico;
- c) Entrevistas semiestructuradas con el personal del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno de la Sede y la Base Logística de las Naciones Unidas (BLNU) en Brindisi (Italia), el personal de apoyo a la misión en algunas operaciones de mantenimiento de la paz y el personal de la División de Adquisiciones del Departamento de Gestión;
- d) Encuestas de directores y jefes de apoyo a las misiones en operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales<sup>1</sup>.

4. Se recabaron observaciones sobre el proyecto de informe del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Gestión, y se tuvieron en cuenta al preparar el informe final. Las respuestas oficiales se incluyen en el anexo del presente informe.

<sup>1</sup> La encuesta se envió a 212 funcionarios; la tasa de participación fue del 41%.

### III. Antecedentes

#### **Las existencias para el despliegue estratégico se establecieron en 2002**

5. El despliegue rápido de las misiones ha figurado en el programa de la Organización desde hace más de 20 años. El Comité Especial de Operaciones de Mantenimiento de la Paz ha abordado periódicamente esta cuestión, reiterando que “la Secretaría debe tener la capacidad de actuar a tiempo en los tres aspectos críticos e interdependientes del despliegue rápido —personal, disponibilidad de material y financiación— una vez que esté claro que se va a establecer una operación de mantenimiento de la paz” (véase A/57/767 81, párr. 81).

6. Atendiendo a una recomendación del Grupo sobre las Operaciones de Paz de las Naciones Unidas en el sentido de que el despliegue pleno de operaciones de mantenimiento de la paz debería lograrse en un plazo de 30 a 90 días a partir de la aprobación de un mandato por el Consejo de Seguridad, el Secretario General, en 2002, propuso el concepto de existencias para el despliegue estratégico (véase A/56/870), que fue aprobado por la Asamblea General en su resolución 56/292.

7. Las existencias para el despliegue estratégico se concibieron como parte de una reserva estratégica, que también incluyó acuerdos de fuerzas de reserva con Estados miembros para personal militar y de policía, una lista de personal civil clave y una autorización para contraer compromisos de gastos antes de un mandato.

8. Las existencias para el despliegue estratégico abarcarían artículos cuya producción, adquisición y entrega requiriesen mucho tiempo, como vehículos, edificios prefabricados y equipo de comunicaciones. Los artículos con un plazo más breve se adquirirían mediante contratos marco o un proceso de adquisición. El Secretario General indicó que la utilización de contratos marco se examinaría sobre la base de un análisis de los costos y beneficios (*ibid.* párr. 17).

9. El concepto se basó en una secuencia específica de cuenta atrás, y la fecha de aprobación de una resolución del Consejo de Seguridad por la que se establecía una nueva misión se designaba “Día D”. Las existencias para el despliegue estratégico debían prepararse 15 días antes de su envío y despacharse a la Misión el Día D. El despliegue de la misión debía completarse de 30 a 90 días después de la aprobación de la resolución.

10. La Asamblea General aprobó el plan para una misión compleja (11.000 efectivos uniformados y 950 funcionarios) y aprobó la suma de 141,5 millones de dólares para las existencias para el despliegue estratégico.

#### **Desde 2007 se han producido cambios importantes en el alcance, la gobernanza y la orientación de las existencias para el despliegue estratégico**

11. En 2007 la Secretaría publicó una política por la que amplió la utilización de las existencias para el despliegue estratégico a fin de incluir el apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales existentes.



12. En 2010 la Asamblea General permitió que la autorización para contraer obligaciones antes del mandato de 50 millones de dólares se utilizara exclusivamente para las existencias para el despliegue estratégico sin la reposición inmediata por la misión, y dispuso una suma adicional de 100 millones de dólares que se extraerían por separado del Fondo de Reserva para el Mantenimiento de la Paz, con la anuencia previa de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (véase la resolución 64/269 de la Asamblea General, secc. VI, párrs. 8 y 9).

13. En 2012 la gestión de las existencias para el despliegue estratégico se transfirió de la Sede a la BLNU y algunos elementos residuales (por ejemplo, la gestión del transporte y los activos médicos, y la responsabilidad de los contratos marco) se mantuvieron en la Sede.

**Las existencias para el despliegue estratégico están incorporadas en las iniciativas institucionales más amplias**

14. Las existencias para el despliegue estratégico se señalaron en la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno como una de las vías para apoyar el enfoque de establecimiento de módulos para instalaciones de vivienda y trabajo en las misiones.

15. Las existencias para el despliegue estratégico se ven afectadas por otros procesos, como las iniciativas en curso sobre la capacidad de despliegue rápido y la gestión de la cadena de suministro. También se prevé que la Ampliación 2 de Umoja dará lugar al comienzo de una nueva era de gestión de materiales, que afectaría a las existencias para el despliegue estratégico.

## **IV. Resultados**

### **A. Las existencias para el despliegue estratégico han contribuido considerablemente a la puesta en marcha y la ampliación de las operaciones de mantenimiento de la paz y, en menor grado, a las misiones políticas especiales**

**Desde 2002, se han expedido existencias para el despliegue estratégico por un valor superior a 526 millones de dólares**

16. Desde 2002, se han expedido existencias para el despliegue estratégico por un valor superior a 526,6 millones de dólares (al costo histórico). En 2016, las misiones han repuesto un total de 659,2 millones de dólares<sup>2</sup> (25% más que el costo histórico), incluidos el ajuste por inflación y gastos de fletes y de envío del proveedor a la BLNU.

17. La cuantía de las existencias para el despliegue estratégico expedidas ha variado considerablemente en cada ejercicio económico, y se sitúa entre 2,2 millones y 86,8 millones de dólares por año (al costo histórico), la variación guarda

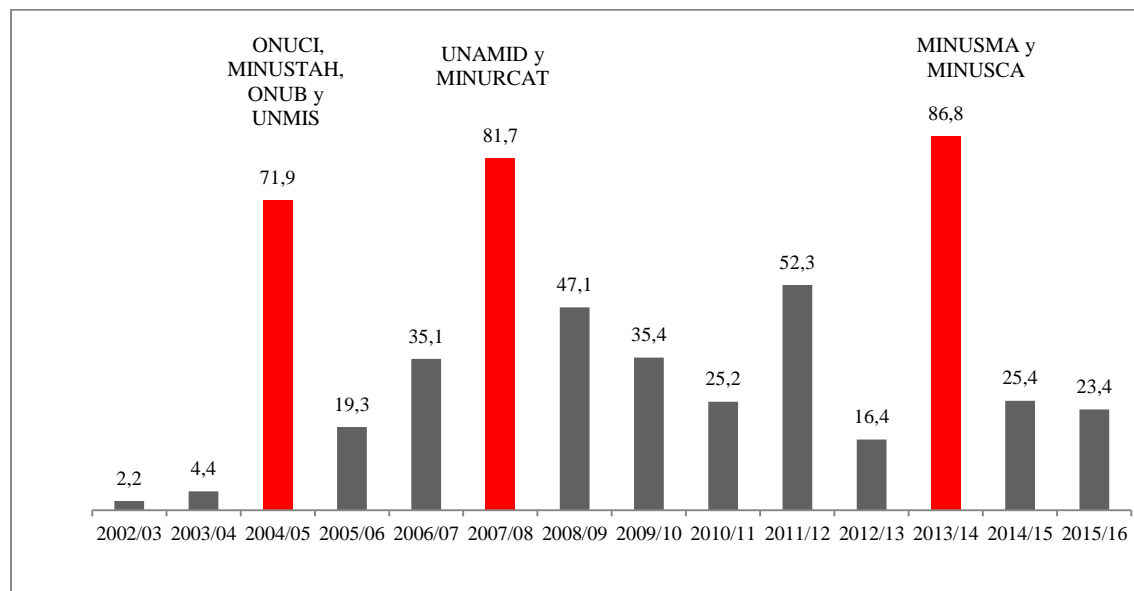
<sup>2</sup> Análisis de la OSSI de datos de los informes sobre la ejecución de los presupuestos de la BLNU de 2002/03 a 2014-2015.

relación con la puesta en marcha (o la ausencia) de nuevas operaciones de mantenimiento de la paz.

Figura I

**Expedición de existencias para el despliegue estratégico de 2002/03 a 2015/16  
(costo histórico)**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Análisis de la OSSI de datos de la BLNU.

**Las existencias para el despliegue estratégico respaldaron la puesta en marcha de 35 misiones**

18. Las existencias para el despliegue estratégico apoyaron la puesta en marcha de las 15 operaciones de mantenimiento de la paz establecidas desde 2002, incluidas las misiones respaldadas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en Somalia. La cuantía media de las existencias para el despliegue estratégico expedidas durante el primer año de funcionamiento de las misiones fue de 16,5 millones de dólares (de 0,3 millones de dólares para la UNMIL a 49 millones de dólares para la UNAMID). Durante todo el periodo de la puesta en marcha<sup>3</sup>, la cuantía media de las existencias para el despliegue estratégico ascendió a 23,2 millones de dólares (de 3,2 millones de dólares para la UNMIL y la UNMISS a 57,9 millones de dólares para la UNMIS).

<sup>3</sup> Si bien en el documento conceptual de las existencias para despliegue estratégico (A/56/870) se hacía referencia a la puesta en marcha como un período de un año, la política de las existencias para el despliegue estratégico indicaba que el apoyo para la puesta en marcha se prestaría hasta que las misiones estuviesen en condiciones de sostener sus operaciones, lo que llevaba de uno a tres años.

**Cuadro 1**  
**Existencias para el despliegue estratégico para la puesta en marcha de**  
**operaciones de mantenimiento de la paz y misiones del Departamento**  
**de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Misión</i>	<i>Puestos de plantilla</i>	<i>Existencias para el despliegue estratégico (primer año)</i>	<i>Existencias para el despliegue estratégico para la puesta en marcha (cifra acumulada)</i>
UNMIS	2005	41,2	57,9
MINUSCA	2014	34,8	54,3
UNAMID	2007	49,0	51,6
MINURCAT	2007	29,8	51,2
AFISMA/MINUSMA	2012	47,4	49,4
UNSOA/UNSOS	2009	19,0	25,9
ONUB	2004	2,5	13,5
MINUSTAH	2004	1,2	9,7
UNSMIS	2012	7,3	7,3
UNMIT	2006	6,5	6,5
UNISFA	2011	2,1	5,7
ONUCI	2004	0,9	4,5
MONUSCO	2010	3,5	3,5
UNMISS	2011	1,9	3,2
UNMIL	2003	0,3	3,2

*Fuente:* Análisis de la OSSI de datos de la BLNU.

19. Las existencias para el despliegue estratégico también apoyaron la puesta en marcha de 17 misiones políticas especiales y otras 3 entidades<sup>4</sup>. La cuantía media de las existencias para el despliegue estratégico expedidas para la puesta en marcha de misiones políticas especiales y otras entidades fue de 0,9 millones de dólares, con un máximo de 8 millones de dólares (UNMIN).

<sup>4</sup> La Misión de las Naciones Unidas para la Respuesta de Emergencia al Ébola (UNMEER), la Comisión Internacional Independiente de Investigación/Tribunal Especial para el Líbano y el Mecanismo Conjunto de Investigación de la Organización para la Prohibición de las Armas Químicas y las Naciones Unidas.

## Cuadro 2

**Existencias para el despliegue estratégico para la puesta en marcha de misiones políticas especiales y otras entidades (las 10 principales en función de la cantidad recibida)**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Misión</i>	<i>Puestos de plantilla</i>	<i>Existencias para el despliegue estratégico (primer año)</i>	<i>Existencias para el despliegue estratégico para la puesta en marcha (cifra acumulada)</i>
UNMIN	2007	7,9	8
UNSMIL	2009	6,6	6,6
UNMEER	2014	3,2	3,2
UNAMI	2003	0,07	3,1
Mecanismo Conjunto de Investigación de la Organización para la Prohibición de las Armas Químicas y las Naciones Unidas	2013	1,6	3
UNIOGBIS	2009	2,1	2,5
BINUCA/BONUCA	2009	0,2	0,5
CRNUDPAC	2007	0,004	0,5
Comisión Internacional Independiente de Investigación/Tribunal Especial para el Líbano	2005	0,03	0,4
UNOCA	2011	0,2	0,3

*Fuente:* Análisis de la OSSI de datos de la BLNU.**Las existencias para el despliegue estratégico fueron la principal fuente de activos para la puesta en marcha de las operaciones de mantenimiento de la paz y la tercera en importancia en el caso de otras entidades**

20. Muchos de los encuestados informaron de que habían utilizado las existencias para el despliegue estratégico para la puesta en marcha en “cierta” medida (el 44% de los encuestados) o en una medida “considerable” (el 33% de los encuestados).

21. De 2002 a 2016, las existencias para el despliegue estratégico representaron el 29% de los activos utilizados por las operaciones de mantenimiento de la paz en el primer año de su establecimiento<sup>5</sup>, seguidas de los artículos adquiridos por la Sede<sup>6</sup>, los artículos adquiridos localmente y los artículos de misiones anteriores en el mismo país. En los últimos cinco años, la importancia de las existencias para el despliegue estratégico como fuente aumentó al 39% (véase la figura II). La cooperación entre misiones también aumentó, mientras que los artículos adquiridos

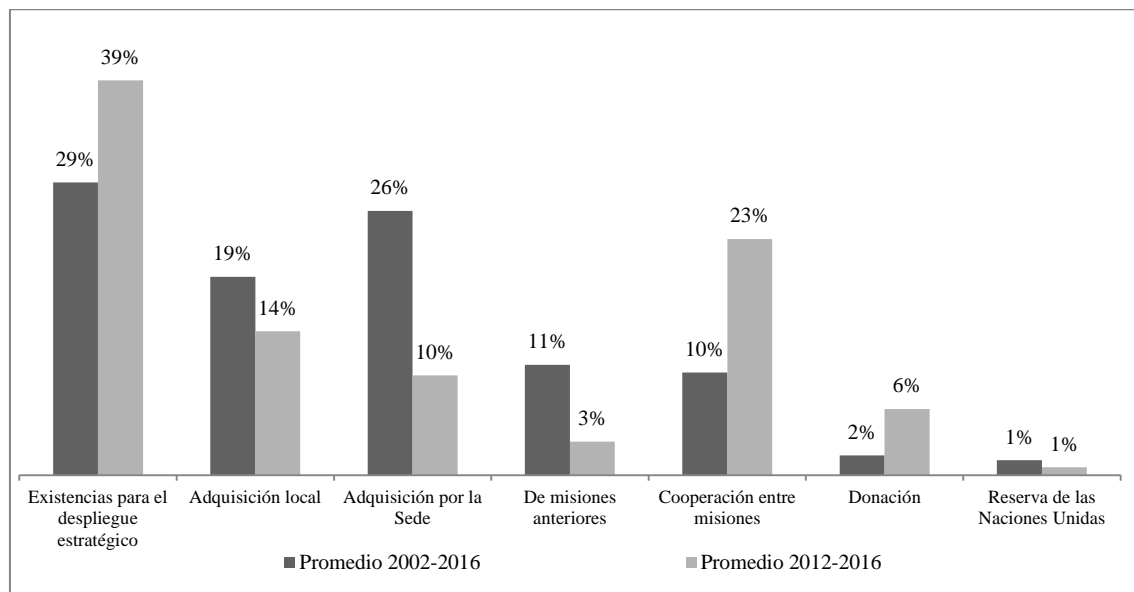
<sup>5</sup> Se disponía del desglose de las fuentes de activos para 10 operaciones de mantenimiento de la paz y 16 misiones políticas especiales y otras organizaciones.

<sup>6</sup> Antes de la implantación de Umoja, esto incluía todos los artículos adquiridos por la Sede. Posteriormente, esto incluía cualquier artículo adquirido mediante contratos marco.

por la Sede, los artículos de misiones anteriores y, en menor grado, las adquisiciones locales disminuyeron.

Figura II

**Fuentes de activos para operaciones de mantenimiento de la paz (primer año)**



*Fuente:* Análisis de la OSSI de datos de la BLNU.

22. Las existencias para el despliegue estratégico representaban la tercera fuente de activos para las misiones políticas especiales y otras entidades (el 13% del total), después de activos de misiones anteriores en el mismo país (49%) y las adquisiciones locales (18%).

23. Las misiones que dependían en mayor grado de las existencias para el despliegue estratégico en su primer año eran, entre otras, la UNSMIL (81%), la MINURCAT (68%), la OCENUL (58%) y la UNSOA (53%). Las existencias para el despliegue estratégico representaron el 39% y el 37%, respectivamente, de los activos de la MINUSMA y la MINUSCA en su primer año de operaciones.

**Las partes interesadas consideraban que las existencias para el despliegue estratégico habían permitido acelerar la puesta en marcha de la misión**

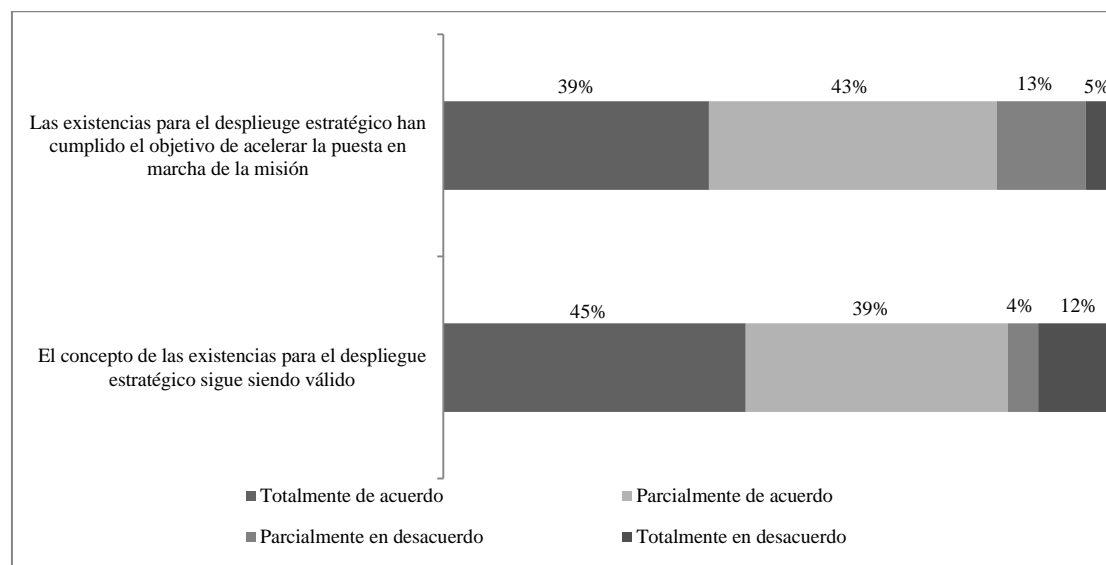
24. El 82% de los encuestados consideró que las existencias para el despliegue estratégico habían posibilitado la aceleración de la puesta en marcha de la misión. Dieciséis de los entrevistados (47%) señalaron que las existencias para el despliegue estratégico también habían desempeñado un papel importante en la respuesta de emergencia. Los entrevistados describieron las existencias para el despliegue estratégico como “críticas” e “indispensables”, especialmente en vista de las “limitadas capacidades” de algunos contingentes. Entre los ejemplos positivos cabe

destacar el apoyo a la MINUSTAH tras el terremoto de 2010, así como la puesta en marcha de la UNMEER y la MINUSCA.

25. El 81% de los encuestados indicaron que las existencias para el despliegue estratégico sería la primera fuente a la que recurrirían para la puesta en marcha o ampliación de una misión.

Figura III

**Respuestas a la encuesta sobre la validez y la eficacia de las existencias para el despliegue estratégico**



Fuente: Encuesta de la OSSI.

**B. Las existencias para el despliegue estratégico no han contribuido a acelerar la puesta en marcha ni la ampliación de la misión en el plazo establecido de 90 días**

**La Organización ha informado de manera irregular e inexacta sobre los plazos de entrega de las existencias para el despliegue estratégico**

26. Hasta 2013/14, la organización utilizó el indicador de determinación y despliegue, en un plazo de 90 días desde el establecimiento del mandato del Consejo de Seguridad, de las existencias para el despliegue estratégico para medir el despliegue y establecimiento rápidos de operaciones de mantenimiento de la paz en respuesta a los mandatos del Consejo de Seguridad<sup>7</sup>. El indicador se modificó para decir “en un plazo de 90 días desde el envío de las instrucciones de la Sede al Centro Mundial de Servicios” (véase A/69/585), lo que equivale a flexibilizar los parámetros de desempeño establecidos en el concepto original. Además, la redacción de los

<sup>7</sup> Utilizado en el marco de presupuestación basada en los resultados para la BLNU (véase, por ejemplo, A/64/575).

informes variaba de un año a otro. Mientras que un año se hablaba de “existencias para el despliegue estratégico expedidas y enviadas”, al año siguiente se indicaba “se determinaron y desplegaron existencias para el despliegue estratégico”, lo que daba un panorama impreciso de lo que se había logrado en un plazo de 90 días a partir de la aprobación del mandato.

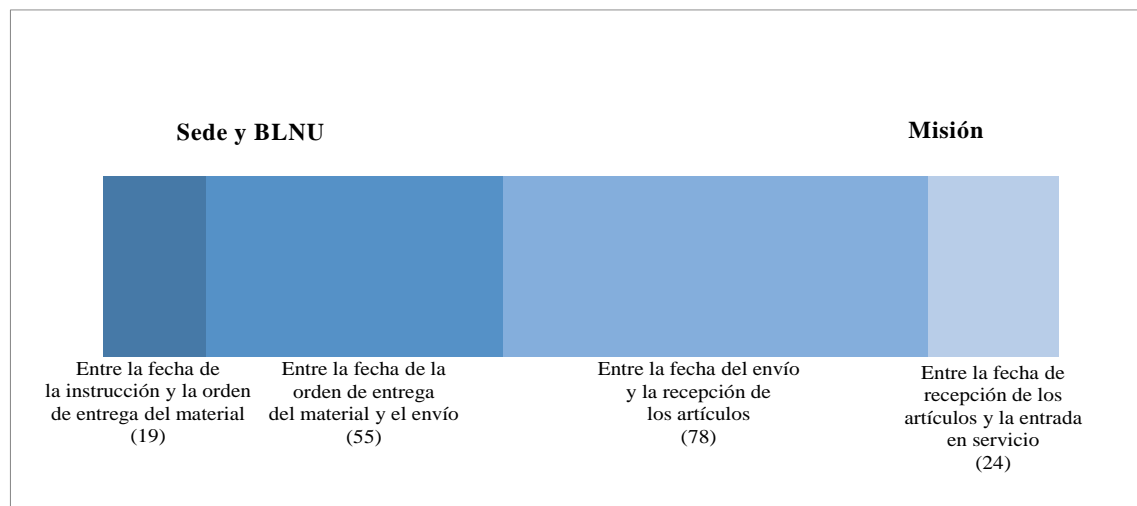
27. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno informó de que todo despliegue se llevaba a cabo en un plazo de 90 días desde el momento de las instrucciones de la Sede. Sobre la base del análisis de la OSSI, esto parece incorrecto (véase la figura IV). Como se indicó en los documentos internos sobre el desempeño y se confirmó en las entrevistas con los directores de las existencias para el despliegue estratégico, la presentación de informes abarca solo la etapa entre la recepción de las instrucciones de la Sede y el envío (del que se encarga la BLNU). Esto es contrario a la definición de despliegue que figura en la directriz normativa de las existencias para el despliegue estratégico y el espíritu en que se inspiró el establecimiento de las existencias para el despliegue estratégico rápido de misiones, lo que indica la fragmentación dentro del Departamento.

**La entrega de existencias para el despliegue estratégico a las misiones en el plazo de 90 días desde el momento de las instrucciones de la Sede era poco frecuente**

28. Sobre la base de los datos proporcionados por la BLNU, la OSSI calculó que la entrega de las existencias para el despliegue estratégico a las misiones tenía lugar, en promedio, 152 días después de las instrucciones de la Sede, y la entrada en servicio (el día en que el equipo está listo para ser utilizado) era 24 días más tarde (véase la figura IV).

Figura IV

**Fases del proceso de las existencias para el despliegue estratégico, número medio de días, 2002-2016**



*Fuente:* Análisis de la OSSI de datos de la BLNU.

*Nota:* Solo se disponía de datos relativos a la fase comprendida “entre la fecha de la instrucción y la fecha de la orden de entrega del material” para 2012-2016.

29. Desde 2012, solo 4 de las 30 misiones analizadas han tenido un plazo medio de entrega inferior a los 90 días desde la emisión de las instrucciones de la Sede, a saber, la UNMEER, la UNSMIS, la UNFICYP y la UNMIK. Ninguna operación de mantenimiento de la paz compleja en la fase inicial recibió la totalidad de las existencias para el despliegue estratégico en un plazo medio de 90 días.

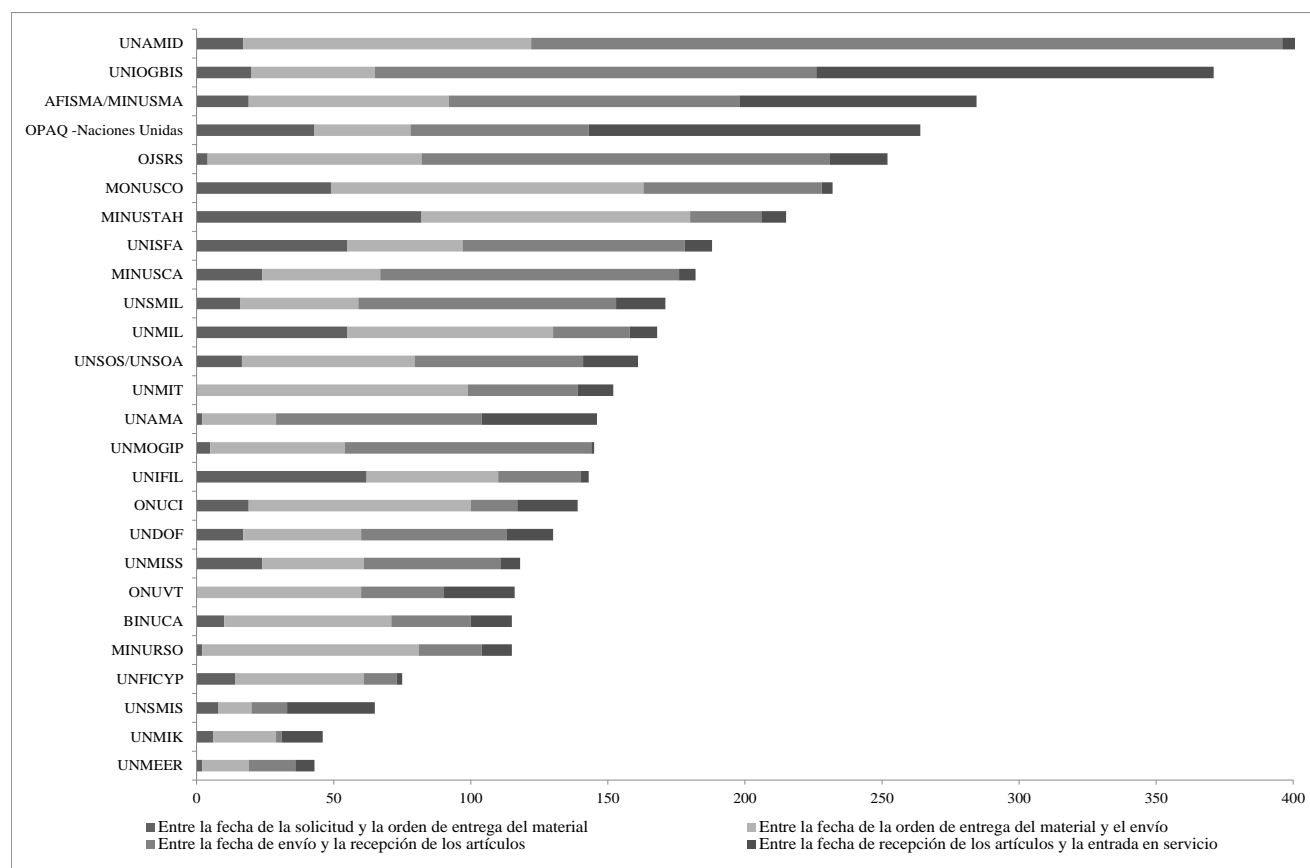
30. La entrada en servicio de las existencias para el despliegue estratégico varía considerablemente según la misión, y puede ser de 5 a 995 días a partir de la fecha de la orden de entrega del material; en promedio es de 142 días y el coeficiente de variación es del 70%. En el caso de la MINUSMA y la MINUSCA, la entrada en servicio dentro del plazo de 90 días se produjo en el 26% y el 2% de los casos, respectivamente.

31. Varios factores parecen haber contribuido a la variación entre misiones (véase la figura V), como el número y la complejidad de los envíos a grandes operaciones de mantenimiento de la paz y a otras misiones, el modo de transporte (aéreo o marítimo) y la proximidad geográfica entre la misión y la BLNU.

Figura V

### Plazo de entrega por misión, de 2012 a 2016

(Número de días)



Fuente: Análisis de la OSSSI de datos de la BLNU.



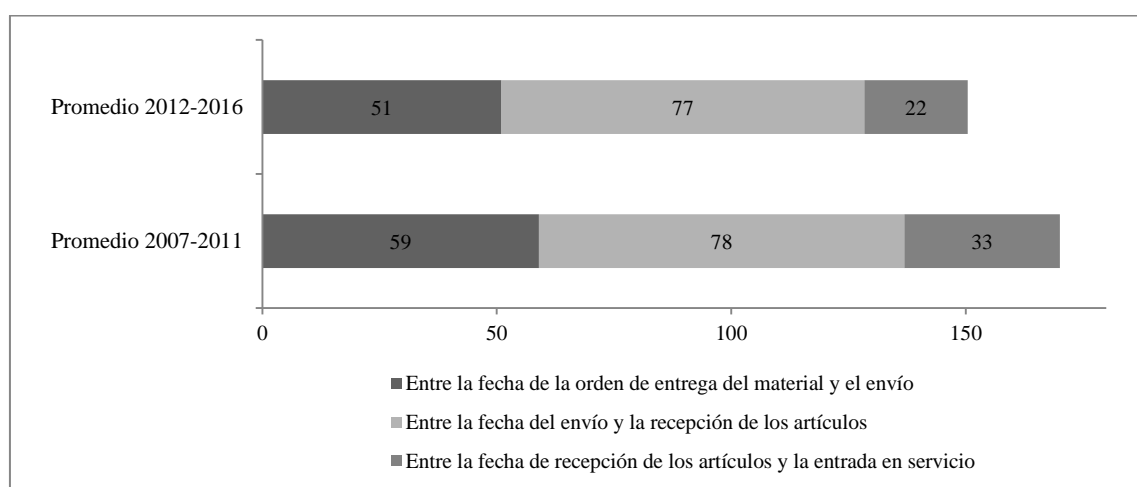
### Algunas partes del proceso de las existencias para el despliegue estratégico han adquirido mayor eficiencia

32. El proceso de las existencias para el despliegue estratégico ha adquirido mayor eficiencia desde 2012. Se observó una ganancia en eficiencia en el envío de las existencias para el despliegue estratégico de la BLNU (especialmente entre la aprobación del justificante y el envío) y en el plazo posterior a la entrega en las misiones. El tiempo necesario para el envío y el transporte siguió siendo el mismo (véase la figura VI).

Figura VI

#### Plazo de entrega de las existencias para el despliegue estratégico, desde la fecha de la orden de entrega del material hasta la entrada en servicio

(Número de días)



Fuente: Análisis de la OSSI de datos de la BLNU.

Nota: Los datos sobre el plazo transcurrido entre la presentación de la solicitud y la fecha de la orden de entrega del material eran inexactos y, en consecuencia, no pudieron utilizarse.

33. El 60% de los encuestados confirmó que la entrega de las existencias para el despliegue estratégico había mejorado “algo” o “mucho” a lo largo del tiempo.

#### Los interesados consideraban que la entrega de las existencias para el despliegue estratégico era oportuna

34. En contraposición con los datos empíricos, el 85% de los encuestados informó de que las existencias para el despliegue estratégico se entregaron “casi siempre” o “siempre” puntualmente, con pequeñas diferencias de percepción entre los encuestados que utilizaban las existencias para el despliegue estratégico para la puesta en marcha, la ampliación o el apoyo de rutina de las operaciones (véase el cuadro 3). Esto puede explicarse en parte por la percepción favorable de las existencias para el despliegue estratégico en comparación con lo que los encuestados consideran un proceso de adquisiciones generalmente más lento. El

93% de los encuestados percibía el proceso de las existencias para el despliegue estratégico “algo” o “mucho” más rápido que las adquisiciones en general. El alto nivel de satisfacción fue menos evidente durante las entrevistas.

### Cuadro 3

#### Percepciones sobre la entrega oportuna de las existencias para el despliegue estratégico

(Porcentaje)

	<i>Siempre oportuna</i>	<i>Casi siempre oportuna</i>	<i>Casi siempre con demora</i>	<i>Siempre con demora</i>
Puesta en marcha	18	67	4	11
Ampliación	13	70	4	13
Apoyo de rutina de las operaciones	18	69	3	10

*Fuente:* Encuesta de la OSSI.

#### Numerosos factores han impedido el rápido despliegue de las existencias para el despliegue estratégico

*Algunas necesidades de planificación no se han cumplido y el proceso de las existencias para el despliegue estratégico no se inició antes del establecimiento del mandato*

35. De conformidad con el concepto de las existencias para el despliegue estratégico, el Subsecretario General debe emitir órdenes preparatorias 60 días antes de la aprobación de un mandato por el Consejo de Seguridad. Aunque el debate interno sobre la planificación de las misiones tiene lugar antes de la aprobación del mandato, nunca se han emitido órdenes preparatorias, lo cual da lugar a un método para medir el comienzo de la puesta en marcha distinto del que estaba previsto en el concepto original. El personal directivo superior del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno convenía en que las órdenes preparatorias habían quedado superadas por los acontecimientos. Un examen externo de las existencias para el despliegue estratégico<sup>8</sup> realizado en 2010 señaló que la falta de órdenes preparatorias limitaba la posibilidad de adquirir artículos directamente de los proveedores.

36. El concepto de las existencias para el despliegue estratégico se basaba en el hecho de que los fondos se facilitarían mediante una autorización para contraer compromisos de gastos por valor de 50 millones de dólares. Sin embargo, antes de 2010, la Secretaría tenía limitaciones para el uso de esos fondos, que debían reponerse inmediatamente y equilibrarse respecto de otras prioridades (existencias para el despliegue no estratégico), incluidos el transporte y prestaciones de personal. Además, con dos excepciones (la UNSOA y la UNMEER), la OSSI no pudo

<sup>8</sup> En 2010, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno pidió a un grupo de consultores externos que realizara una sinopsis estratégica, una evaluación y un análisis de la capacidad de las existencias para el despliegue estratégico.

encontrar pruebas de que la autorización para contraer compromisos de gastos del Secretario General se hubiera utilizado para la puesta en marcha de la misión antes del establecimiento de un mandato<sup>9</sup>.

*Las demoras en la finalización de los planes de dotación de recursos materiales afectaron al envío oportuno*

37. Los planes de dotación de recursos materiales, cuya finalización está prevista 50 días antes de la aprobación del mandato, se finalizaron, en promedio, 53 días después de la aprobación del mandato. Por ejemplo, el plan de dotación de recursos materiales para la MINUSMA se finalizó casi 60 días después de la aprobación del mandato, lo que dio lugar a demoras en el envío, que comenzó cuatro meses después de la aprobación de la resolución por el Consejo de Seguridad. En la MINUSCA, las existencias para el despliegue estratégico se enviaron a partir de julio y agosto de 2014, valiéndose de la orden preparatoria del Consejo de Seguridad al establecer la MISCA, lo que indica que se ha aprovechado la experiencia adquirida.

38. En las entrevistas, el personal directivo superior del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno puso de relieve la necesidad de aumentar la eficiencia de la planificación, en particular desde el punto de vista de las necesidades y el análisis de las deficiencias y la planificación de las adquisiciones. Se promovió el nombramiento por el Secretario General de un planificador principal para las misiones.

*El transporte por mar y por carretera era lento y sufría retrasos debido a la falta de contratos marco para la expedición de carga de mayor tamaño*

39. El tiempo de transporte resultó ser la variable fundamental para explicar las diferencias en los plazos de entrega de distintas misiones, con una mayor desviación típica que las demás fases (véanse las figuras VI y VII).

40. Por razones de economía, el 57% de los envíos de existencias para el despliegue estratégico desde 2012 han sido por mar y por carretera. Veinte encuestados afirmaron que la duración del plazo de entrega y las demoras en la entrega, así como los problemas con respecto a las rutas de suministro y el despacho de aduanas en algunos casos, fueron las principales dificultades a que hacían frente sus misiones en relación con las existencias para el despliegue estratégico. El transporte resultaba especialmente lento cuando las misiones se encontraban en países sin litoral, lejos de los principales puertos y con carreteras de mala calidad, lo que con frecuencia daba lugar a la entrega de artículos dañados. Los entrevistados dieron ejemplos de aparatos de aire acondicionado y generadores que llegaban a las misiones de seis a ocho meses después de haberse presentado una orden.

41. El envío por aire estaba limitado porque era más caro. Se utilizaron vuelos fletados por las Naciones Unidas u ofrecidos por los Estados Miembros para todos

<sup>9</sup> De conformidad con la política de 2016 sobre la planificación y el examen de las operaciones de mantenimiento de la paz del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, este último mantiene consultas con el Contralor sobre un proyecto de propuesta de autorización para contraer compromisos de gastos que debe estar listo para su aprobación tan pronto como sea posible tras la aprobación del mandato por el Consejo de Seguridad.

los envíos de existencias para el despliegue estratégico a la UNMEER y, en menor grado, a otras misiones, como la UNMISS (54%) y la MINUSCA (38%).

42. Los entrevistados mencionaron la falta de contratos marco para los envíos por aire y por mar cuyo costo superaba el umbral establecido de 40.000 dólares, y/o la falta de disposiciones sobre transporte en los contratos marco vigentes, como otra causa de demoras. Esto significaba que las misiones tenían que someter la contratación de servicios de transporte a un proceso de licitación ordinario, que podía durar hasta cuatro meses. En 2005 y 2008, la OSSI recomendó el establecimiento de contratos marco para la expedición de existencias para el despliegue estratégico. La recomendación se aplicó solo parcialmente y con retrasos considerables. Ocho años más tarde, en septiembre de 2016, se estableció el procedimiento de manifestación de interés, que obtuvo 120 respuestas. Se están elaborando listas de los trabajos, pero todavía están incompletas.

43. Siete funcionarios directivos de categoría superior en la Sede y las misiones, y uno en la BLNU, recomendaron que se estudiara la posibilidad de encontrar lugares de almacenamiento de existencias para el despliegue estratégico más próximos al teatro de operaciones de las misiones.

*Las misiones carecían de capacidad para recibir, inspeccionar y establecer existencias para el despliegue estratégico*

44. A pesar de algunas mejoras recientes, la instalación de equipo de las existencias para el despliegue estratégico en las misiones ha llevado, en promedio, 22 días (véase la figura VI). La entrega satisfactoria de las existencias para el despliegue estratégico no se traducía automáticamente en su uso efectivo, ya que las misiones en la fase inicial por lo general carecían de la capacidad necesaria para recibir, inspeccionar e instalar el equipo.

45. El 61% de los encuestados indicaron que no tenían capacidad para instalar equipo, en particular artículos de comunicaciones e ingeniería. Por ejemplo, en 2013, la MINUSMA recibió 813 contenedores marítimos de 20 pies en tres meses, pero solo disponía de 17 ingenieros y 14 funcionarios de control de desplazamientos para posibilitar el uso de los materiales. Como resultado de ello, algunos artículos entregados permanecían en contenedores sin abrir. En el caso de la MINUSCA, el Ingeniero Jefe y el Jefe de Control de Desplazamientos se incorporaron a la Misión cinco meses después de su establecimiento. Otras misiones también carecían de capacidad de recepción, como la UNMIS, la UNAMID y la UNSOA.

46. Si bien la política de existencias para el despliegue estratégico requiere específicamente el establecimiento de equipos de apoyo a la misión que presten asistencia para la instalación de artículos, no se cuenta con recursos suficientes para ello. Además, los equipos de apoyo a la misión no se desplegaban durante suficiente tiempo<sup>10</sup>. A fin de mejorar el apoyo a las misiones para la instalación de los artículos, la BLNU examinó la posibilidad de recabar la colaboración de la Oficina

<sup>10</sup> Desde 2011, los equipos de apoyo a las misiones se han utilizado 58 veces, y una tercera parte de ellos se utilizaron para apoyar las fases de puesta en marcha y ampliación. Sin embargo, el 71% de los encuestados indicaron que no habían solicitado la asistencia de equipos de apoyo a las misiones pero no especificaron el motivo.

de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, pero la solicitud no fue respaldada por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

47. En el examen externo en 2010 se destacó que, ante la ausencia de capacidad de apoyo, no podía considerarse que el proceso de las existencias para el despliegue estratégico estuviera centrado en el cliente.

*Las responsabilidades y los procedimientos de seguimiento no estaban claramente definidos*

48. Las demoras también podían atribuirse a: a) el hecho de que la puesta en marcha llevaba mucho más tiempo que el plazo establecido de 90 días; b) la falta de claridad con respecto a las responsabilidades de cada parte participante en las actividades previas al despliegue, las medidas que debían adoptarse y los plazos para cumplirlas; y c) la ineficacia de los procedimientos para detectar obstáculos e impedimentos y ofrecer soluciones eficaces, ya que diferentes interesados vigilaban los aspectos que tenían bajo su control.

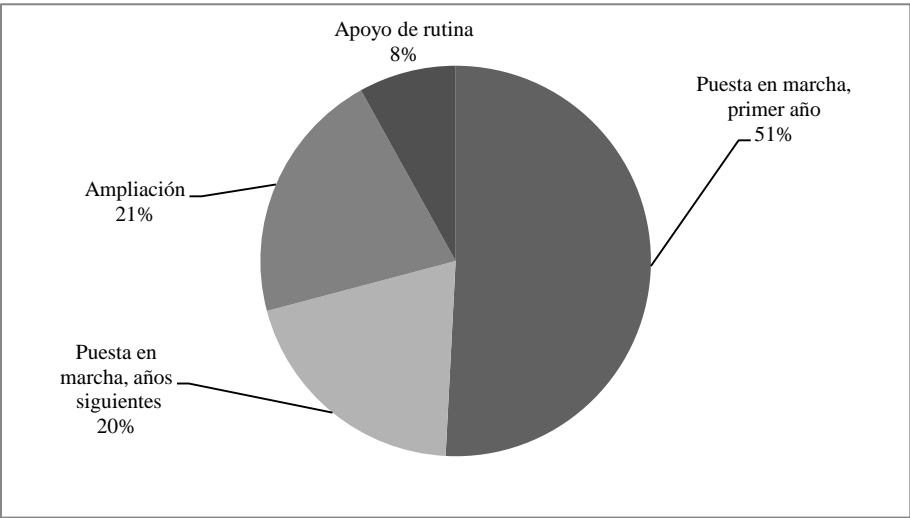
### **C. El concepto de las existencias para el despliegue estratégico se ha ampliado**

49. La política de 2007 sobre las existencias para el despliegue estratégico amplió considerablemente el alcance de las existencias para el despliegue estratégico a fin de que incluyeran el apoyo a múltiples misiones hasta lograr que estuvieran en condiciones de ejecutar sus propias operaciones y de apoyar a las misiones existentes cuando esto se justificaba debido a otros cambios imprevistos en las necesidades operacionales. La política también estableció que las existencias para el despliegue estratégico podían expedirse a misiones existentes para rotar las existencias, así como a misiones políticas especiales y otras entidades si se presentaba una solicitud extraordinaria.

50. Desde 2002, las existencias para el despliegue estratégico se han utilizado para apoyar, en promedio, 16 misiones por año. El número de misiones que recibían apoyo aumentó de 7 en 2002/03 a 25 en 2014/15.

51. El 71% de los recursos destinados a las existencias para el despliegue estratégico se utilizaban para apoyar la puesta en marcha de las misiones y la mayoría de esos recursos se utilizaban en el primer año de funcionamiento. El 29% restante se utilizaba para apoyar las operaciones de ampliación y de rutina (véase la figura VII). El aumento del apoyo de rutina a las misiones está vinculado con la necesidad imperiosa de rotación de existencias que corren el riesgo de convertirse en obsoletas o de quedar excluidas de la composición de las existencias para el despliegue estratégico ante la falta o la reducción del número de misiones nuevas o en vías de ampliarse.

Figura VII  
Utilización de las existencias para el despliegue estratégico, por fase



Fase	2002 a agosto de 2016
	(millones de dólares EE.UU., costo histórico)
Puesta en marcha primer año	269,8
Puesta en marcha, años siguientes	106,5
Ampliación	111,8
Apoyo de rutina	42,8
<b>Total</b>	<b>530,9</b>

Fuente: Análisis de la OSSI de datos de la BLNU.

52. El examen externo de 2010 llegó a la conclusión de que, aunque forzar la rotación de las existencias estaba en consonancia con los principios de contabilidad de las existencias para el despliegue estratégico, también se estaba utilizaba para un rápido cambio de artículos que no podían adquirirse con la suficiente celeridad a través del proceso de adquisiciones estándar.

53. La tasa de expedición de esos artículos se tenía en cuenta de manera desproporcionada en los exámenes anuales de la composición, como se describe en la sección IV.D.

**D. Aunque en general los interesados estaban satisfechos con la composición de las existencias para el despliegue estratégico, la actual composición no refleja los requisitos sobre el establecimiento de módulos para la puesta en marcha y ampliación de la misión**

**Los interesados estaban satisfechos con la composición actual de las existencias para el despliegue estratégico, pero destacaron algunas cuestiones planteadas por el rápido cambio tecnológico y la elección de algunos artículos**

54. El 83% de los encuestados estaban “totalmente” o “mayormente” satisfechos con la cantidad y la calidad de los artículos de las existencias para el despliegue estratégico. El 74 % indicó que la composición había respondido “en gran medida” o “en cierta medida” a las nuevas necesidades de las misiones y había mejorado con el tiempo.

55. Medidos en función del valor monetario, los artículos de ingeniería y transporte surgieron como la principal categoría de activos utilizados tanto en la puesta en marcha como en la ampliación. Los suministros médicos y para el procesamiento electrónico de datos eran los menos utilizados.

Cuadro 4

**Porcentaje de artículos de las existencias para el despliegue estratégico utilizados, por categoría y fase (2012-2016)**

<i>Categoría</i>	<i>Puesta en marcha</i>	<i>Categoría</i>	<i>Ampliación</i>
Transporte	35	Transporte	41
Ingeniería	30	Ingeniería	34
Comunicaciones	17	Comunicaciones	10
Suministros	10	Suministros	9
Procesamiento electrónico de datos	7	Procesamiento electrónico de datos	5
Suministros médicos	1	Suministros médicos	1

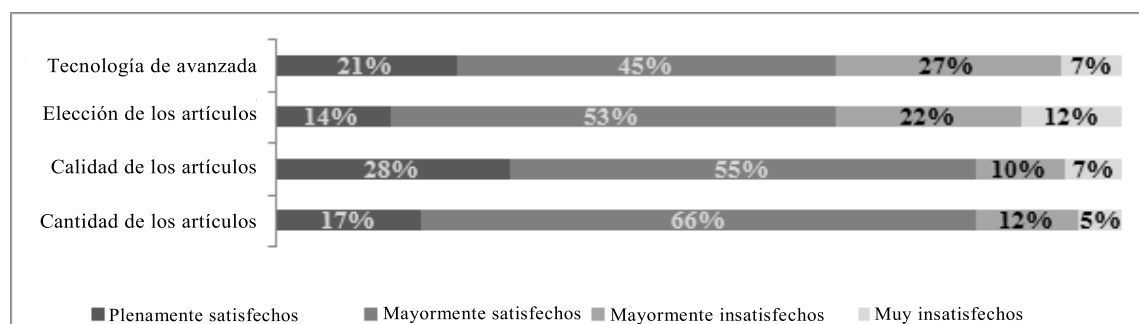
*Fuente:* Análisis de la OSSI de datos de la BLNU.

56. Un tercio de los encuestados no estaban satisfechos con la elección de los artículos de las existencias para el despliegue estratégico, pues consideraban que habían quedado tecnológicamente rezagados. Quince respuestas de los entrevistados (44%) mostraron prioridades contradictorias entre la normalización y consideraciones de eficiencia en función de los costos, por una parte, y las preferencias de las misiones por especificaciones técnicas adaptadas a las necesidades, por la otra. Dos entrevistados de alto nivel atribuyeron esto a la falta de claridad sobre el objetivo principal de las existencias para el despliegue estratégico y consideraron que, sin un concepto claro de la puesta en marcha de las misiones, las existencias para el despliegue estratégico corrían peligro de convertirse en una “lista de compras”. Cuatro entrevistados señalaron que las

hipótesis de planificación inadecuadas y las especificaciones técnicas mal redactadas afectaban a la calidad de los artículos.

Figura VIII

**Resultados de las respuestas de los encuestados sobre aspectos seleccionados de las existencias para el despliegue estratégico**



Fuente: Encuesta de la OSSI.

**La composición actual de las existencias para el despliegue estratégico no refleja las necesidades en materia de establecimiento de módulos para la puesta en marcha y la ampliación de misiones**

57. En su informe de 2005 sobre la situación de la aplicación del concepto de existencias para el despliegue estratégico, el Secretario General señaló que la composición de las existencias para el despliegue estratégico no era un inventario fijo, sino más bien una capacidad dinámica que evolucionaría a lo largo del tiempo basada en las necesidades actualizadas que se determinarían en los exámenes anuales de su composición (véase A/59/701, párr. 18). En su informe de 2011 sobre progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (A/66/591), el Secretario General describió el concepto del establecimiento de módulos y la necesidad de las existencias para el despliegue estratégico para responder a las necesidades del establecimiento de módulos<sup>11</sup>, como reiteró el Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz (véase A/70/357-S/2015/682, párr. 82).

58. Las principales hipótesis de planificación de los exámenes anuales de la composición de las existencias desde 2013/14 incluían la necesidad de velar por que las existencias para el despliegue estratégico sean parte de un conjunto de módulos. En su informe sobre la ejecución del presupuesto de la BLNU para 2014/15, el Secretario General afirmó que la BLNU había finalizado el examen anual de la

<sup>11</sup> Las necesidades del establecimiento de módulos se refieren a conjuntos preequipados de componentes estandarizados concebidos para proporcionar una capacidad funcional (por ejemplo, seguridad, alojamiento o generación de electricidad). El resultado de combinar esos módulos empaquetados conjuntamente y enviados por una capacidad multiplicadora es un conjunto de servicios que forma un elemento funcional de la infraestructura de una misión. Los módulos son las unidades más pequeñas de elementos de apoyo que se pueden asignar como componentes de un conjunto de servicios o como conjuntos independientes necesarios para erigir instalaciones de mantenimiento de la paz (véase A/66/591, párr. 33).



composición de las existencias para el despliegue estratégico a fin de ajustarlas al establecimiento de módulos y la demanda de las misiones (véase A/70/609, párr. 11 d)).

59. Sin embargo, el examen por la OSSI de la composición aprobada para 2015/16 indicaba que, aunque la BLNU había examinado las necesidades para el despliegue rápido de un equipo de avanzada de 350 personas, no lo había hecho para campamentos de 100, 200, 500 o 1.000 personas. La composición de las existencias para el despliegue estratégico incluyó 595.895 artículos, el 54% de los cuales no tenían correlación con los módulos.

60. Aunque la composición aprobada se aplicara plenamente, no podría apoyar cabalmente la puesta en marcha de una nueva misión, como se prevé en el concepto aprobado. Por ejemplo, en mayo de 2014, la MINUSMA recurrió a la adquisición externa de siete campamentos para 2.400 personas, por un valor estimado de 24,6 millones de dólares porque no fue posible abastecerlas con las existencias para el despliegue estratégico. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno afirmó que, debido a la migración forzada de las existencias para el despliegue estratégico a Umoja, la BLNU no pudo iniciar el proceso de reposición de artículos utilizados anteriormente hasta marzo de 2014.

61. Los exámenes de la composición de las existencias para el despliegue estratégico seguían siendo ineficaces, ya que las existencias no se ajustaban a la composición aprobada. Ello se debía al hecho de que:

a) Los exámenes anuales de la composición no solo tuvieron en cuenta las necesidades con respecto a la puesta en marcha y la ampliación de la misión, sino que también se centraron en los artículos que las misiones utilizaban con mayor frecuencia en las operaciones de apoyo;

b) No se habían evaluado los resultados del examen de la composición respecto de los objetivos esbozados en las hipótesis de planificación para garantizar que se cumplieran esos objetivos;

c) Los interesados no siempre respetaban los plazos establecidos para la aplicación de la composición aprobada.

**E. No había pruebas de que el nivel y el tamaño de las existencias para el despliegue estratégico se revisaran sobre la base de un análisis adecuado de la demanda anual ni de que excluyeran artículos de las adquisiciones con plazos breves de tramitación y entrega**

**El valor de las existencias para el despliegue estratégico aprobado es superior al nivel y el tamaño de las existencias para el despliegue estratégico expedidas cada año**

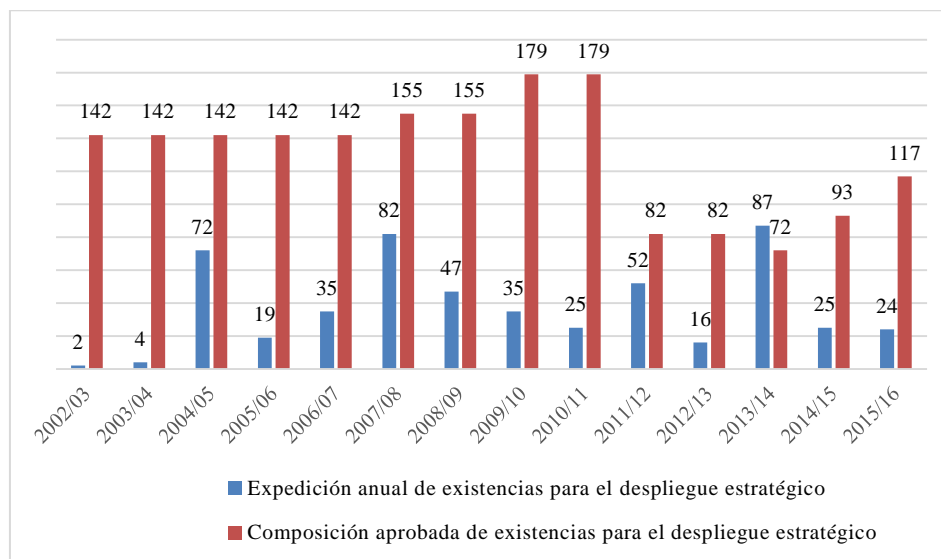
62. Aunque el número de funcionarios en la puesta en marcha de misiones se ajusta en general al previsto en el concepto de las existencias para el despliegue estratégico, las existencias expedidas anualmente han sido considerablemente inferiores a la cuantía aprobada, salvo en 2013/14. Sin embargo, la escasez de datos,

en particular sobre las consecuencias de la falta de contratos marco sobre la disponibilidad de artículos y sobre las solicitudes para la puesta en marcha de misiones determinaban que fuera difícil hacer un análisis significativo de la suficiencia del nivel y el tamaño de las existencias para el despliegue estratégico.

Figura IX

**Expedición anual de existencias para el despliegue estratégico frente a la composición aprobada**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Análisis de la OSSI de datos de la BLNU e informes anuales sobre la ejecución.

**El 43% de los artículos de la composición actual tienen plazos de tramitación y entrega de las adquisiciones inferiores a 90 días**

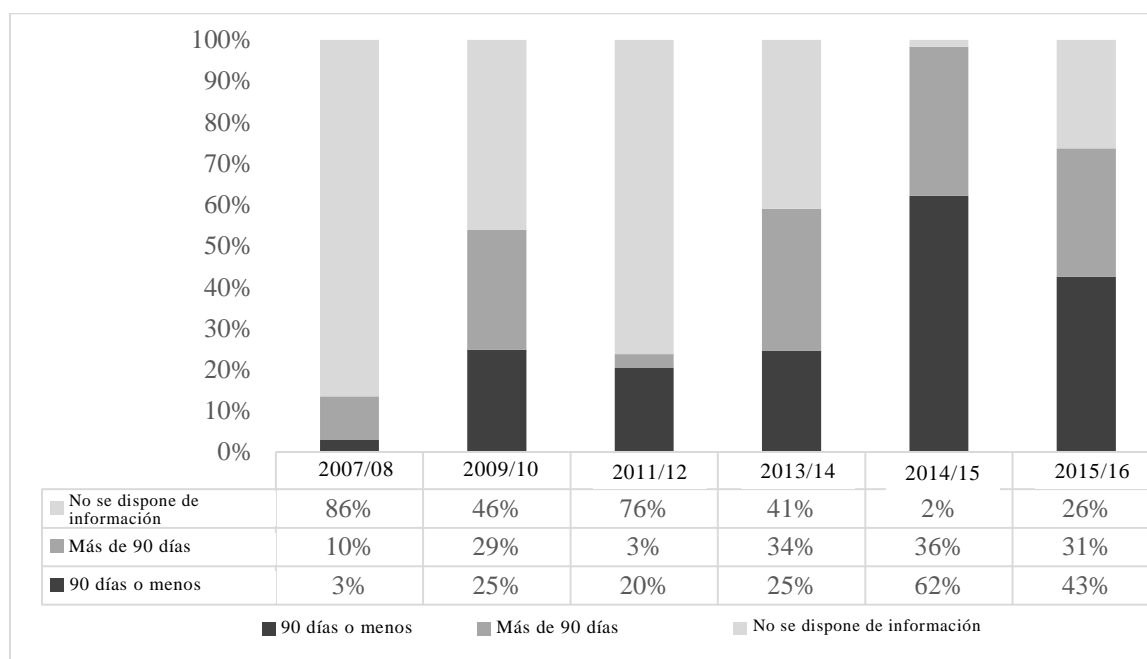
63. El concepto de las existencias para el despliegue estratégico requiere que dichas existencias estén integradas por artículos que se consideran de importancia crítica y sean difíciles de obtener. Los rubros críticos con plazo de tramitación y entrega inferiores a 90 días (salvo los que son componentes de módulos) deben adquirirse mediante arreglos contractuales utilizando la autorización para contraer compromisos de gastos.

64. El análisis de la OSSI de seis exámenes de la composición de las existencias para el despliegue estratégico entre 2005 y 2016 mostró que la composición había excluido, con razón, rubros críticos como combustible, raciones y agua embotellada que podían obtenerse utilizando otros arreglos contractuales. Sin embargo, la OSSI no pudo determinar si los plazos de tramitación y entrega de las adquisiciones para otros rubros se tuvieron debidamente en cuenta durante los exámenes de la composición porque la información no siempre se documentó como parte de las deliberaciones y, por consiguiente, no pudo facilitarse.

65. El análisis de la información sobre los plazos de tramitación y entrega de las adquisiciones, cuando se disponía de ella, mostraba que el porcentaje de existencias con plazos de tramitación inferiores a los 90 días había aumentado del 3% en 2007/08 al 43% en 2015/16<sup>12</sup>. Esto sucedía porque se pedía a los administradores de activos de las existencias para el despliegue estratégico que propusieran la inclusión de artículos sobre la base de la expedición anterior de existencias, incluidas las realizadas a misiones con fines de apoyo de rutina. No había pruebas de que el plazo de tramitación y entrega de las adquisiciones siguiera siendo la consideración primordial.

Figura X

**Composición aprobada de las existencias para el despliegue estratégico, por plazo de tramitación y entrega de las adquisiciones**



*Fuente:* Análisis de información de la OSSSI de cuadros de composición aprobados de existencias para el despliegue estratégico.

66. El nivel y tamaño de los rubros de las existencias para el despliegue estratégico que tienen plazos de tramitación y entrega de las adquisiciones breves podrían ser mayores de lo necesario.

**Sistemáticamente se ha promovido el inventario gestionado por los proveedores, pero se le ha opuesto resistencia**

67. El inventario gestionado por los proveedores es un modelo comercial en que el vendedor se compromete a mantener en reserva un inventario de bienes seleccionados, por lo general a cambio de un pago. Aunque hay distintas opiniones

<sup>12</sup> Esto incluye accesorios para artículos cuyos plazos de tramitación y entrega son más largos.

sobre la utilización del inventario gestionado por los proveedores, los administradores de las existencias para el despliegue estratégico se han opuesto sistemáticamente a este. Los que están a favor del inventario gestionado por los proveedores sostienen que reduciría el riesgo de obsolescencia de las existencias, pero estiman que no sería aceptado debido a la mentalidad “excesivamente conservadora” de la Organización. Los que se le oponen alegan que harían que el precio de los materiales fuera prohibitivo, que podría traducirse en el envío de artículos desde todo el mundo, provocando la pérdida de control, lo cual afectaría negativamente a la calidad de los artículos. Se ha sostenido que las Naciones Unidas no podrían utilizar un inventario gestionado por los proveedores para vehículos porque no podrían competir con los clientes comerciales y los contratos con los fabricantes no incluirían la instalación de componentes esenciales para que los vehículos estuvieran en condiciones de ser utilizados sobre el terreno.

68. Las auditorías y exámenes externos de las existencias para el despliegue estratégico han promovido la utilización del inventario gestionado por los proveedores. La auditoría de la OSSI de 2008 hacía referencia a la posibilidad de reducir las existencias de materiales en la BLNU mediante el uso del inventario gestionado por los proveedores para reducir los gastos relacionados con el mantenimiento de las existencias en la BLNU, eliminar los problemas de la obsolescencia de las existencias y lograr ahorros presupuestarios relacionados con el personal y los gastos de almacenamiento. El examen externo de 2010 sugirió que, en algunos casos, el inventario gestionado por los proveedores podría reducir el plazo de entrega mediante el envío directo de los proveedores a las misiones, según la ubicación de los proveedores. Recomendó la eliminación de los rubros de existencias con plazos breves de tramitación y entrega y la ampliación gradual del inventario gestionado por los proveedores para que incluyera no solo suministros médicos, a menos que el costo total de la propiedad justificara lo contrario.

69. Hasta enero de 2017 solo se mantenían suministros médicos en poder de los proveedores, aunque recientemente se han incluido disposiciones sobre el inventario gestionado por los proveedores en los contratos de mobiliario para oficinas y dormitorios. Sin embargo, no se presentó ninguna prueba que demostrara que se hubiese realizado un análisis estructurado de la relación costo-beneficio del inventario gestionado por los proveedores.

## **F. Una aplicación más eficaz de las políticas de intercambio de información reduciría la posible amortización de artículos**

70. La política de existencias para el despliegue estratégico exige que los administradores de activos roten el equipo de vida útil limitada para reducir al mínimo el riesgo de obsolescencia. La política de gestión centralizada de los activos institucionales en las misiones sobre el terreno exige que todas las misiones soliciten la autorización de la BLNU antes de la adquisición de bienes de un costo unitario de 1.500 dólares o más (revisado a 4.000 dólares en junio de 2016). El costo de los artículos que debían reponerse debido a la caducidad o la obsolescencia de las existencias se sufragaría con cargo al presupuesto de la BLNU.

71. En su propuesta presupuestaria para 2016/17 (A/70/779), la BLNU solicitó 5 millones de dólares para dos ejercicios económicos, a partir de 2016/17, a fin de

reponer las existencias para el despliegue estratégico que habían quedado anticuadas. En el anexo II del informe conexo de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/70/742/Add.9), la BLNU incluyó una lista de artículos obsoletos de las existencias para el despliegue estratégico por valor de 5,6 millones de dólares para su posible amortización al 15 de marzo de 2016. Esta cifra se ajustó a 3,7 millones de dólares al 30 de septiembre de 2016, como resultado de una nueva propuesta de amortización, rotación de artículos entre las misiones y la eliminación de artículos de la composición de las existencias.

72. Se habían amortizado otros artículos (1,7 millones de dólares) o se los había señalado para su posible amortización (1,1 millones de dólares), de los que la BLNU no había informado anteriormente. De estos, 0,8 millones correspondieron a suministros médicos y de comunicaciones y procesamiento electrónico de datos, que corren un mayor riesgo de obsolescencia cuando han excedido su vida útil. Con ello, el monto total de las existencias para el despliegue estratégico amortizado y señalado para su posible amortización ascendió a 6,5 millones de dólares. Como no se había realizado un examen anual ni una presentación de informes sobre la obsolescencia de las existencias antes de 2012/13, anteriormente la BLNU no había solicitado recursos para reponer las existencias para el despliegue estratégico que habían quedado anticuadas.

#### Cuadro 5

#### **Existencias para el despliegue estratégico amortizadas o señaladas para su posible amortización**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Descripción</i>	<i>Valor al 15 de marzo de 2016</i>	<i>Valor al 30 de septiembre de 2016</i>
Artículos no incluidos en la composición aprobada	5,6	3,7
Artículos incluidos en la composición aprobada que han excedido su vida útil	— <sup>a</sup>	1,1
<b>Posible amortización total no contabilizada por las misiones</b>	<b>5,6</b>	<b>4,8</b>
Artículos amortizados desde 2003	— <sup>b</sup>	1,7
<b>Existencias para el despliegue estratégico amortizadas o señaladas para su posible amortización</b>	<b>5,6</b>	<b>6,5</b>

*Fuente:* BLNU.

<sup>a</sup> En la información proporcionada a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en abril de 2016 (véase A/70/742/Add.9, anexo II), la BLNU no indicó qué artículos incluidos en la composición aprobada habían excedido su vida útil.

<sup>b</sup> En la información proporcionada a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en abril de 2016 (véase A/70/742/Add.9, anexo II), la BLNU no indicó el total de las existencias para el despliegue estratégico amortizado desde 2003.

73. La OSSI observó que, de la posible amortización de 4,8 millones de dólares al 30 de septiembre de 2016, la BLNU podría haber rotado por lo menos 1 millón de dólares entre misiones si las políticas de intercambio de información hubieran sido más eficaces. De hecho, en los últimos tres años, las operaciones de mantenimiento de la paz habían adquirido artículos similares a los de las existencias para el despliegue estratégico, aunque por otros canales. La BLNU no tenía facultades ni mecanismos para imponer la observancia de la política de gestión de activos centralizada y dependía de las misiones sobre el terreno para que se cumpliera la política. Para hacer frente a este problema, en agosto de 2016 la BLNU solicitó la colaboración de la Oficina del Subsecretario General de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para introducir una función en Umoja que automáticamente enviara los pedidos de compra que superaban el umbral establecido a la BLNU, a fin de determinar de qué artículos se disponía internamente, incluidas las existencias para el despliegue estratégico. En noviembre de 2016, el Departamento de Gestión informó al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno de que la aplicación de un mecanismo de intercambio de información en Umoja debía aplazarse hasta el desarrollo de la Ampliación 2 de Umoja como parte de la planificación de las adquisiciones y la demanda.

#### **G. La gobernanza y gestión de las existencias para el despliegue estratégico podría mejorarse**

##### **El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno no evaluaba periódicamente el logro de los objetivos de las existencias para el despliegue estratégico**

74. Si bien los directores debían establecer indicadores y evaluar el desempeño (véase ST/SGB/2016/6), el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno no tomó las medidas oportunas para determinar si el concepto de las existencias para el despliegue estratégico estaba logrando plenamente sus objetivos, perdiendo así una oportunidad de establecer y aplicar medidas para mejorar las operaciones relativas a las existencias para el despliegue estratégico.

75. En marzo de 2012, el entonces Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno aprobó la propuesta del Director de la División de Apoyo Logístico de convocar un grupo de trabajo de alto nivel integrado por representantes del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Gestión para que elaborara y presentara un nuevo concepto de operaciones y marco de políticas sobre las existencias para el despliegue estratégico, para hacerlo más creíble, fácilmente desplegable y eficaz. No obstante, esta propuesta no se llevó a la práctica después del traslado de la gestión de las existencias para el despliegue estratégico a la BLNU.

76. En el informe de 2011 del Secretario General sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (A/66/591 y Add.1) se incluyeron resultados e indicadores clave del desempeño relativos a las existencias para el despliegue estratégico. Los indicadores clave del desempeño establecidos incluían la disponibilidad para desplegar 5 campamentos para 200 personas y 5 equipos de expedicionarios para 50 personas, autorización para permitir la salida de existencias para el despliegue estratégico en 72 horas

desde la solicitud o el mandato y el porcentaje de partidas de las existencias para el despliegue estratégico ajustadas al establecimiento de módulos que están incluidas en contratos marco. En su informe de 2012, el Secretario General indicó que los indicadores clave del desempeño se estaban perfeccionando y que en su informe sinóptico de la financiación de las operaciones de mantenimiento de la paz para 2013/14 se incluiría información detallada sobre estos. Sin embargo, las mediciones respecto de los indicadores clave del desempeño mencionados no se presentaron conforme a lo previsto.

**La realización de la transferencia de la gestión de las existencias para el despliegue estratégico no era plenamente efectiva debido a la coordinación limitada de los procesos conexos**

77. En 2012 la Asamblea General aprobó la transferencia de existencias para el despliegue estratégico de la División de Apoyo Logístico a la BLNU (véase la resolución 66/266 de la Asamblea General). La BLNU y la División de Apoyo Logístico han preparado una matriz para aclarar las funciones y responsabilidades, asignando a la División la responsabilidad de gestionar el transporte y los componentes médicos de las existencias para el despliegue estratégico y el establecimiento de contratos marco para la adquisición de artículos de las existencias. La transferencia se llevó a cabo el 1 de noviembre de 2012, y se trasladaron cuatro puestos de la Sede para apoyarla.

78. Sin embargo, la realización de la transferencia de la gestión de las existencias para el despliegue estratégico no fue plenamente efectiva debido a la coordinación limitada de los procesos conexos. Por ejemplo, en 2015/16, el examen de la composición de las existencias para el despliegue estratégico se retrasó durante ocho meses porque los administradores de activos de transporte de la División de Apoyo Logístico no proporcionaron información para el examen de la composición antes de la finalización de los contratos marco conexos. En noviembre de 2016, los contratos de transporte aún no se habían finalizado. Además, la demora en el suministro de la información necesaria para el examen de la composición no se transmitió oportunamente a los funcionarios superiores.

**Las demoras en la finalización de los contratos marco afectaron considerablemente a la disponibilidad de artículos**

79. El 57% de los encuestados informaron de que “a veces” o “a menudo” habían solicitado artículos de las existencias para el despliegue estratégico que no estaban disponibles, en particular de ingeniería (por ejemplo, lavabos y generadores) y de suministros (por ejemplo, detectores de metales, contenedores de seguridad y equipo de audio). Quince entrevistados se refirieron explícitamente a la falta de contratos marco para explicar la falta de disponibilidad de determinados artículos y abogaron por una mayor rendición de cuentas de los directores para mantener la validez de esos contratos.

80. Debido a las demoras en la finalización de los contratos marco, el inventario de existencias para el despliegue estratégico no pudo reponerse a tiempo ni ajustarse a la composición aprobada. En junio de 2016, aproximadamente el 44% de los artículos de las existencias para el despliegue estratégico seguía careciendo de contratos marco válidos. En noviembre de 2016, 142 partidas de existencias para el

despliegue estratégico, correspondientes al 38% de la composición de 2015/16 y el 31% de su valor estimado, seguían sin un contrato marco válido (véase el cuadro 6)<sup>13</sup>.

Cuadro 6

**Artículos de la composición de existencias para el despliegue estratégico de 2015/16 sin contratos válidos**

<i>Categoría</i>	<i>Número de partidas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor estimado (dólares EE.UU.)</i>
Ingeniería	43	531 958	19 548 495
Suministros	48	4 611	5 231 632
Transporte	24	980	5 831 979
Tecnología de la información y las comunicaciones	27	377	5 311 750
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>537 926</b>	<b>35 923 856</b>

*Fuente:* Análisis de la OSSI de datos de la BLNU.

81. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno reconoció los efectos de la demora en relación con contratos marco en las existencias para el despliegue estratégico y el apoyo directo a las misiones sobre el terreno. El Departamento también observó que, debido a la aplicación de la estrategia global de apoyo sobre el terreno, la gestión de contratos marco no había recibido la atención ni la asignación de recursos adecuadas, lo que dio lugar a un retraso de cuatro años en los contratos de sustitución, que continuaba hasta la fecha.

82. Los entrevistados de la División de Adquisiciones, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la BLNU señalaron además que la falta de conocimientos técnicos para la elaboración de los detalles de los trabajos en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno también era un posible factor de retraso y debía mejorarse.

## **H. Las políticas y los procedimientos que regían las existencias para el despliegue estratégico eran anticuados, lo que daba lugar a deficiencias de control interno**

83. Mientras que la Sede establece la dirección estratégica y ejerce la supervisión, la BLNU elabora y vigila los procedimientos de las operaciones de existencias para el despliegue estratégico.

<sup>13</sup> En noviembre de 2016, la Organización puso en marcha medidas para renovar/reemplazar 12 contratos marco relacionados con 22 partidas de existencias para el despliegue estratégico, cuyo valor ascendía a 8,1 millones de dólares. De esos contratos, nueve aguardaban la adopción de medidas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y tres por el Departamento de Gestión.



84. La OSSI detectó deficiencias en los procedimientos, los procesos, las directrices y los diagramas de procesos de las existencias para el despliegue estratégico, así como los mecanismos conexos de rendición de cuentas, después de la transferencia de la gestión de las existencias para el despliegue estratégico de la División de Apoyo Logístico a la BLNU. Seis de las nueve políticas, procedimientos y directrices establecidas eran anticuadas, varias prácticas no se regían por las políticas o los procedimientos establecidos, y no siempre se ejercían los controles necesarios. Por ejemplo, la política de las existencias para el despliegue estratégico de 2007 no se había actualizado para reflejar la transferencia de la gestión de la División de Apoyo Logístico a la BLNU. Tampoco se habían actualizado las directrices contables de las existencias para el despliegue estratégico desde la implantación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público en 2013/14. Además, no existía la obligación de informar sobre el movimiento del inventario de existencias para el despliegue estratégico en forma anual ni había procedimientos para conciliar el movimiento del inventario de existencias para el despliegue estratégico durante el año con la cuenta del Fondo. Por consiguiente, la BLNU no estaba haciendo conciliación alguna y no había garantías de que todas las expediciones, reposiciones y amortizaciones hubiesen quedado debidamente registradas y contabilizadas.

**Los procedimientos seguidos contradecían la política de reposición aprobada y dieron lugar a una reducción de 16,7 millones de dólares en el valor de las existencias para el despliegue estratégico**

85. Aunque el concepto de las existencias para el despliegue estratégico requería que las existencias expedidas se volvieran a adquirir al costo de reposición con cargo a los créditos de las misiones receptoras, de 2002 a 2013 las transferencias netas totales de las existencias para el despliegue estratégico a la reserva de material de las Naciones Unidas y la BLNU, por valor de 15,4 millones de dólares y 1,3 millones de dólares, respectivamente, no se repusieron. Esto obedeció en parte a la decisión adoptada en 2012 por la División de Apoyo Logístico de transferir las existencias para el despliegue estratégico que no habían rotado durante más de cinco años, sin costo alguno, a la reserva de material de las Naciones Unidas. Esta decisión contradecía la política de reposición de las existencias para el despliegue estratégico, que permitía que las misiones recibieran los artículos en forma gratuita de la reserva de material de las Naciones Unidas. No había pruebas de que la División de Apoyo Logístico hubiese presentado el cambio a los órganos legislativos para su aprobación.

86. Las deficiencias mencionadas se produjeron porque no se había dado suficiente prioridad a la formulación de las políticas y las medidas necesarias para definir las existencias para el despliegue estratégico después de la transferencia de la gestión de las existencias para el despliegue estratégico a la BLNU. Tampoco estaba claro si correspondía a la División de Apoyo Logístico o a la BLNU la responsabilidad de elaborar políticas relativas a las existencias para el despliegue estratégico. Aunque el Director de la BLNU ha establecido algunos procedimientos con respecto a las operaciones de existencias para el despliegue estratégico desde 2013, no se ha llevado a cabo un estudio amplio sobre el proceso de los flujos de trabajo de las existencias para el despliegue estratégico a fin de determinar todas las deficiencias de control.

## V. Conclusiones y recomendaciones

87. Las existencias para el despliegue estratégico son un instrumento indispensable para la Organización. El fundamento del establecimiento del concepto de las existencias para el despliegue estratégico en 2002 —la necesidad de despliegue rápido— sigue siendo el mismo y, en todo caso, se ha vuelto más importante. En 2003, las Naciones Unidas tenían 57.855 efectivos desplegados en 13 misiones de mantenimiento de la paz; en 2016, había 118.792 funcionarios en 16 misiones de mantenimiento de la paz. En vista de las necesidades logísticas de la prestación de apoyo a tanto personal, el concepto de las existencias para el despliegue estratégico mantiene su validez.

88. La aplicación del concepto de existencias de despliegue estratégico ha tenido cierto éxito. Las existencias para el despliegue estratégico han respaldado la puesta en marcha de todas las operaciones de mantenimiento de la paz desde sus comienzos y se han obtenido respuestas muy positivas de los interesados con respecto a muchos aspectos de su desempeño.

89. No obstante, sin la aplicación plena y efectiva de los demás componentes de la reserva estratégica, las existencias para el despliegue estratégico no podrán lograr el principal objetivo del despliegue rápido en un plazo de 90 días a partir de la aprobación del mandato; esto sigue siendo un ideal inalcanzable. La experiencia ha demostrado que concebir el despliegue estratégico de existencias como un elemento exclusivamente material, sin prestar los servicios necesarios para desplegar efectivamente los activos en las misiones, es una seria deficiencia.

90. El estado actual de las existencias para el despliegue estratégico requiere reflexión y una expresión clara de las opciones disponibles, seguidas de decisiones importantes en varios frentes.

91. El objetivo y las hipótesis de planificación que sustentan el concepto de las existencias para el despliegue estratégico se deben reexaminar y la composición de las existencias debe responder en mayor grado a las necesidades para la puesta en marcha de las operaciones de mantenimiento de la paz, para las que las existencias se crearon. También es necesario tener en cuenta las posibilidades de lograr una mayor eficacia y eficiencia mediante el inventario gestionado por los proveedores.

92. Las futuras mejoras en las existencias para el despliegue estratégico deberán basarse en una planificación mejor y más coordinada, tanto en la Sede como sobre el terreno. Las disposiciones de gestión de las existencias para el despliegue estratégico deben ser más eficaces para permitir servicios de principio a fin para el despliegue rápido. Los procedimientos para posibilitar la finalización oportuna de los contratos marco deben reforzarse. Además, debe prestarse atención al desarrollo de capacidad técnica para redactar las especificaciones, a fin de acelerar los procesos de adquisición.

93. La actualización y revisión del concepto de las existencias para el despliegue estratégico deberá hacerse teniendo en cuenta las iniciativas en curso sobre la gestión de la cadena de suministro, en particular el examen de lugares alternativos para el almacenamiento de existencias más próximos a las operaciones de mantenimiento de la paz. La actualización también debería tener en cuenta las

innovaciones tecnológicas que permitan un despliegue más rápido, así como la evolución de Umoja.

94. En última instancia, la tensión entre la dificultad de prever cuándo se pondrán en marcha nuevas misiones y los costos de mantener reservas estratégicas de carácter permanente, con la posibilidad implícita de la utilización insuficiente y pérdidas financieras, debe abordarse con los Estados Miembros, en la situación actual de recursos limitados para el mantenimiento de la paz. Las amortizaciones, cuando sean necesarias, deben contabilizarse con exactitud, en su totalidad, consignando las cifras reales y no el posible valor que se amortizará.

95. A fin de apoyar la consecución del efectivo despliegue rápido, la OSSI formula las siguientes recomendaciones:

a) **Recomendación 1.** El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debería actualizar y revisar el concepto de las existencias para el despliegue estratégico, sus hipótesis y políticas conexas, en el contexto de la gestión de la cadena de suministro y las iniciativas en curso que afectan a la puesta en marcha de la misión, para facilitar el despliegue rápido. El concepto revisado debería presentarse como propuesta a los Estados Miembros. En particular, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debería tener en cuenta:

- i) El proyecto general de las existencias para el despliegue estratégico, en particular si deberían utilizarse exclusivamente para la puesta en marcha y ampliación o también para las fases siguientes de una misión (véanse los párrs. 49 a 53);
- ii) La conveniencia de convertir las existencias para el despliegue estratégico de un inventario exclusivamente de material en un servicio que pueda proporcionar capacidad de apoyo, y otros recursos que puedan ser necesarios para ello (véanse los párrs. 44 a 47);
- iii) La viabilidad del actual calendario previsto de las existencias para el despliegue estratégico, incluido cualquier obstáculo para la aplicación práctica del mandato de la autorización del Secretario General para contraer compromisos de gastos antes de un mandato (véanse los párrs. 28 a 31 y 35 a 38);
- iv) Otros lugares de almacenamiento de las existencias para el despliegue estratégico más próximos al teatro de operaciones, en particular mediante asociaciones con otras entidades de las Naciones Unidas y el aprovechamiento de las experiencias de estas (véanse los párrs. 39 a 43);
- v) Oportunidades para aumentar el uso de inventarios gestionados por los proveedores de las existencias para el despliegue estratégico, sobre la base de un análisis de la relación costo-beneficio, junto con la División de Adquisiciones (véanse los párrs. 67 a 69);

b) **Recomendación 2.** El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debería examinar la composición actual de las existencias para el despliegue estratégico a fin de que: i) su nivel y tamaño se basen en las necesidades de la puesta en marcha; ii) estén en consonancia con el concepto de establecimiento de módulos; y iii) los artículos de las adquisiciones con plazos de tramitación y

entrega inferiores a 90 días que no son componentes de módulos sean excluidos y adquiridos mediante arreglos contractuales (véanse los párrs. 57 a 66);

c) **Recomendación 3.** El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Gestión deberían aplicar medidas para garantizar que los contratos marco de las existencias para el despliegue estratégico sigan vigentes (véanse los párrs. 79 a 82);

d) **Recomendación 4.** El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debería aplicar medidas para conciliar y examinar la amortización y reposición de las existencias para el despliegue estratégico, e informar anualmente al respecto (véanse los párrs. 70 a 73);

e) **Recomendación 5.** El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debería transmitir a los órganos legislativos, para que estos adoptaran las medidas apropiadas, todos los detalles de la transferencia neta de las existencias para el despliegue estratégico por valor de 16,7 millones de dólares a la reserva de material de las Naciones Unidas y el inventario de la BLNU (véase el párr. 85).

96. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Gestión aceptaron todas las recomendaciones y presentaron un plan de acción para su aplicación.

## Anexo I

### **Memorando de fecha 16 de febrero de 2016 dirigido a la División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna por el Secretario General Adjunto del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno<sup>a</sup>**

Tengo el honor de remitirme a su comunicación de fecha 27 de enero de 2017 relativa al proyecto de informe. Se adjuntan a la presente nuestras observaciones sobre las recomendaciones que figuran en el plan de acción para aplicar las recomendaciones (véase el apéndice). Le agradecemos la oportunidad de presentar comentarios sobre el proyecto de informe y las valiosas observaciones y recomendaciones formuladas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna como resultado de este examen y evaluación. Quedamos a su disposición para facilitar cualquier información adicional que sea necesaria.

---

<sup>a</sup> En el presente anexo, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna reproduce el texto íntegro de las observaciones formuladas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Esta práctica se ha instituido de conformidad con lo dispuesto en la resolución 64/263 de la Asamblea General, atendiendo a la recomendación del Comité Asesor de Auditoría Independiente.

## Apéndice

*Recomendaciones formuladas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna*

*Medidas previstas*

*Dependencia(s) responsable(s)*

*Fecha prevista de finalización*

### **Recomendación 1**

El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debería actualizar y revisar el concepto de las existencias para el despliegue estratégico, sus hipótesis y políticas conexas, en el contexto de la gestión de la cadena de suministro y las iniciativas en curso que afectan a la puesta en marcha de la misión, para facilitar el despliegue rápido. En particular, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debería tener en cuenta:

- i) El proyecto general de las existencias para el despliegue estratégico, en particular si deberían utilizarse exclusivamente para la puesta en marcha y ampliación o también para las fases siguientes de una misión;
- ii) La conveniencia de convertir las existencias para el despliegue estratégico de un inventario exclusivamente de material en un servicio que pueda proporcionar capacidad de apoyo, y otros recursos que puedan ser necesarios para ello;
- iii) La viabilidad del actual calendario previsto de las existencias para el despliegue estratégico, incluido cualquier obstáculo para la aplicación práctica del mandato de la autorización del Secretario General para contraer compromisos de gastos antes de un mandato;

La BLNU ha comenzado la labor de revisión del concepto de las existencias para el despliegue estratégico. Una vez que se haya finalizado el borrador, este se remitirá a la Oficina del Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para su aprobación.

Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno/BLNU

Tercer trimestre de 2017

iv) Otros lugares de almacenamiento de las existencias para el despliegue estratégico más próximos al teatro de operaciones, en particular mediante asociaciones con otras entidades de las Naciones Unidas y el aprovechamiento de las experiencias de estas;

v) Oportunidades para aumentar el uso de inventarios gestionados por los proveedores para las existencias para el despliegue estratégico, sobre la base de un análisis de la relación costo-beneficio, junto con la División de Adquisiciones.

### Recomendación 2

El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debería examinar la composición actual de las existencias para el despliegue estratégico a fin de que: i) su nivel y tamaño se basen en las necesidades de la puesta en marcha; ii) estén en consonancia con el concepto de establecimiento de módulos; y iii) los artículos de las adquisiciones con plazos de tramitación y entrega inferiores a 90 días que no son componentes de módulos sean excluidos y adquiridos mediante arreglos contractuales.

Tras la aprobación del concepto revisado de existencias para el despliegue estratégico por la Asamblea General, se llevará a cabo el examen de la composición de las existencias para el despliegue estratégico.

Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno/BLNU

El examen de la composición de las existencias para el despliegue estratégico se finalizará en un plazo de seis meses a partir de la aprobación por la Asamblea General del concepto revisado de existencias para el despliegue estratégico.

### Recomendación 3

El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Gestión deberían aplicar medidas para garantizar que los contratos marco de las existencias para el despliegue estratégico sigan vigentes.

El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha examinado el estado de todos los contratos marco y ha determinado las medidas correctivas necesarias para asegurar la disponibilidad oportuna de los contratos marco con suficientes montos máximos.

Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno/División de Apoyo Logístico y Departamento de Gestión/Oficina de Servicios Centrales de Apoyo/División de Adquisiciones

Primer trimestre de 2018

	Se ha formado un equipo especial que mantendrá reuniones semanales y establecerá un tablero de control para asegurar una supervisión continua del estado de todos los contratos marco.		
<b>Recomendación 4</b> El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debería aplicar medidas para conciliar y examinar la amortización y reposición de las existencias para el despliegue estratégico, e informar anualmente al respecto.	La BLNU aplicará las medidas necesarias para atender a esta recomendación.	Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno/BLNU	Tercer trimestre de 2017
<b>Recomendación 5</b> El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debería transmitir a los órganos legislativos, para que estos adoptaran las medidas apropiadas, todos los detalles de la transferencia neta de las existencias para el despliegue estratégico por valor de 16,7 millones de dólares a la reserva de material de las Naciones Unidas y el inventario de la BLNU.	El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la BLNU aplicarán las medidas necesarias para atender a esta recomendación.	Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno/División de Apoyo Logístico y Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno/BLNU	Primer trimestre de 2018



## Anexo II

### **Memorando de fecha 15 de febrero de 2017 dirigido a la División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna por la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión<sup>a</sup>**

Tenemos el honor de remitirnos a su memorando de fecha 27 de enero de 2017 y de adjuntar a la presente la respuesta del Departamento de Gestión (véase el apéndice). Le agradecemos la oportunidad que ofrece a nuestra Oficina de formular observaciones sobre el proyecto de informe.

---

<sup>a</sup> En el presente anexo, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna reproduce el texto íntegro de las observaciones formuladas por el Departamento de Gestión. Esta práctica se ha instituido de conformidad con lo dispuesto en la resolución 64/263 de la Asamblea General, atendiendo a la recomendación del Comité Asesor de Auditoría Independiente.

## Apéndice

<i>Recomendación de la OSSI</i>	<i>Medidas previstas</i>	<i>Dependencia(s) responsable(s)</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>
<b>Recomendación 3</b> El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Gestión deberían aplicar medidas para garantizar que los contratos marco de las existencias para el despliegue estratégico sigan vigentes.	La División de Adquisiciones acepta la recomendación de coordinar con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno la aplicación de medidas para garantizar que los contratos marco sigan vigentes. La División de Adquisiciones seguirá trabajando con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para apoyar con medidas prácticas el objetivo de reducir la brecha entre el vencimiento de los contratos y el proceso de sustitución/renovación.	Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y Departamento de Gestión	31 de diciembre de 2017