



Asamblea General

Distr. general
12 de diciembre de 2012
Español
Original: inglés

Sexagésimo séptimo período de sesiones

Temas 54 y 146 del programa

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

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

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

Informe del Secretario General

Resumen

En su informe sobre la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (A/64/633), el Secretario General presentó un programa amplio de cambios organizativos con el objetivo de mejorar la prestación de servicios a las misiones sobre el terreno de las Naciones Unidas. La meta de la estrategia es el establecimiento, a lo largo de un período de cinco años, de un modelo de prestación de servicios más orientado a los clientes y capaz de alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Acelerar y mejorar la prestación de servicios sobre el terreno;
- b) Mejorar el apoyo al cumplimiento de los mandatos de mantenimiento y establecimiento de la paz;
- c) Fortalecer la gestión de los recursos y la eficiencia y las economías de escala;
- d) Mejorar la protección del personal, su seguridad y su calidad de vida;
- e) Fortalecer la rendición de cuentas.



La Asamblea General, en su resolución 64/269, solicitó al Secretario General que le presentara un informe anual sobre la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Asimismo, en su resolución 66/264, recordando el párrafo 194 del informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/66/718) y el párrafo 203 del informe de la Junta de Auditores sobre las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz (A/66/5 Vol. II), la Asamblea General solicitó, además, que el Secretario General le presentara su objetivo integral y final sobre la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

En el presente informe, el Secretario General expone su objetivo final y explica la forma en que los pilares de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (recursos humanos, recursos financieros, establecimiento de módulos y cadena de suministro, y centros de servicios) transformarán los servicios de apoyo en los cuatro niveles: la Sede de las Naciones Unidas, el Centro Mundial de Servicios, el Centro Regional de Servicios y las misiones. En el informe se destacan, además, los progresos logrados desde el último informe del Secretario General (A/66/591 y Add.1) y se señalan las siguientes etapas fundamentales para lograr el objetivo final deseado. También se sientan las bases para mejorar el apoyo al personal desplegado en el terreno, así como a los asociados en la Sede, entre ellos el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz que comparte con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno algunos servicios específicos de apoyo a las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, y otros asociados institucionales, como el Departamento de Asuntos Políticos y el Departamento de Gestión. Del informe se desprende que la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, ya ha cosechado importantes resultados en la mitad de su período de aplicación, por ejemplo con respecto a las mejoras en la puesta en marcha rápida de nuevas misiones, la racionalización de los procedimientos, las ganancias en eficiencia y la gestión y supervisión de los programas.

En respuesta a la petición de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/66/718, párrs. 189 y 191) de que la Secretaría considerara otros arreglos para mejorar el proceso de presentación de informes sobre la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y facilitara la adopción de decisiones por parte de la Asamblea General mediante información exacta, completa y transparente, la Secretaría atenderá las peticiones de la Asamblea en dos informes distintos: a) el tercer informe del Secretario General sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno; y b) anexos específicos del informe del Secretario General relativo a la sinopsis de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1 de julio de 2013 y el 30 de junio de 2014. La intención del proceso en dos etapas, es evitar duplicación y repetición de esfuerzos, así como facilitar el acceso a la información pertinente de las comisiones de la Asamblea General, al separar los requisitos de presentación de informes relacionados con el objetivo final estratégico de alto nivel de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno de los detalles financieros relativos a su aplicación.

Índice

	<i>Página</i>
I. Objetivo final de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno	4
A. Sede	7
B. Centro Mundial de Servicios	10
C. Centro Regional de Servicios	12
D. Misiones sobre el terreno	13
II. Progresos logrados	15
A. Sede	15
B. Centro Mundial de Servicios	20
C. Centro Regional de Servicios	22
D. Misiones sobre el terreno	25
III. Próximos pasos	27
A. Sede	28
B. Centro Mundial de Servicios	32
C. Centro Regional de Servicios	32
D. Misiones sobre el terreno	33
IV. Solicitudes a la Asamblea General	33
V. Conclusión	34

I. Objetivo final de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno

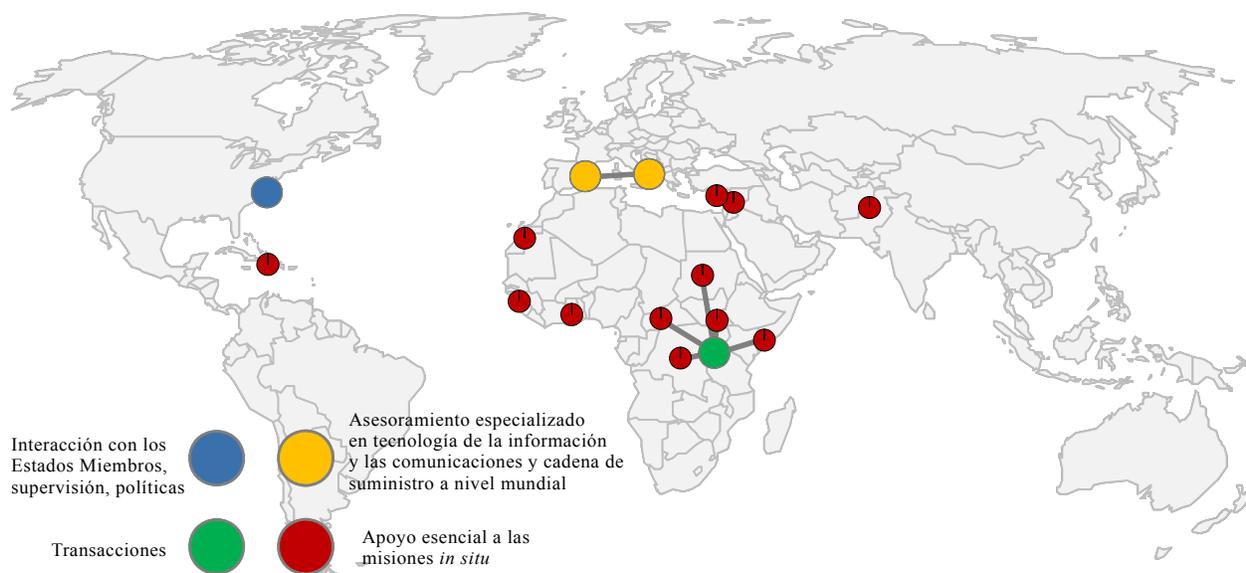
1. El mundo en el que las Naciones Unidas han llevado a cabo su labor durante la mayor parte de su historia —y que continúa configurando sus operaciones— ha atravesado una importante transformación. La Secretaría también debe cambiar con los tiempos. Debe adaptarse, evolucionar y responder de manera proactiva a un futuro en el que las misiones sobre el terreno de las Naciones Unidas estarán dominadas por tres realidades generales.

2. En primer lugar, las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas de las Naciones Unidas son cada vez más complicadas, difíciles y peligrosas. El personal uniformado y civil lleva a sus espaldas una carga enorme cuando ejecuta unos mandatos cada vez más diversos y complejos, que requieren de un sistema de apoyo sobre el terreno flexible y con capacidad de responder a las necesidades cambiantes de sus clientes. En la actualidad, la velocidad de despliegue, así como la calidad y la efectividad del apoyo logístico prestado al personal sobre el terreno, se han convertido en factores cada vez más fundamentales para el éxito de una misión.

3. En segundo lugar, debido a lo incierto de la situación económica mundial, se ha dado prioridad a la eficiencia y la relación costo-eficacia en las operaciones sobre el terreno. Durante estos tiempos inciertos, la gente y los gobiernos de todo el mundo exigen más de las Naciones Unidas, especialmente para apoyar la paz y la seguridad. Al ejecutar los mandatos decididos por los Estados Miembros, la Secretaría debe optimizar el apoyo sobre el terreno para satisfacer las expectativas utilizando cada vez menos recursos.

4. En tercer lugar, abundan las oportunidades, todavía sin explotar, de mejorar la especialización y las economías de escala. En el pasado, las misiones sobre el terreno se construían desde la nada y funcionaban de manera autónoma, con sus propias funciones administrativa, logística y presupuestaria. Si consideramos que las operaciones de las Naciones Unidas tienen alcance global, es posible aprovechar las ventajas comparativas y las economías de escala en toda la variedad de operaciones políticas y de mantenimiento de la paz con el fin de ofrecer un servicio mejor y más eficiente a los que están en el terreno y a los asociados en la Secretaría, incluidos el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Asuntos Políticos en la Sede (véase el gráfico I).

Gráfico I
La especialización favorece las ventajas comparativas



5. La Secretaría, en estrecha consulta con los Estados Miembros, ha elaborado la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno para dar respuesta a estas realidades. Dicha estrategia constituye una solución global lógica a una necesidad global, basándose en la experiencia adquirida a lo largo de años sobre el terreno. El objetivo que persigue está estrechamente relacionado con otras medidas de reforma, como la iniciativa “Nuevo Horizonte”, de reforma de las operaciones de mantenimiento de la paz, el proyecto de planificación de los recursos institucionales (Umoja), la introducción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) e Inspira y la reforma de los recursos humanos. Su objetivo es proporcionar los servicios y recursos que necesitan las misiones y el personal sobre el terreno para operar de manera eficaz, y para que lo hagan más rápidamente, a un costo menor y con los niveles de calidad más elevados.

6. El núcleo fundamental de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno es capitalizar las posibles sinergias y economías de escala para prestar un apoyo mejor y más oportuno; reducir o eliminar el despilfarro, la duplicación y los atascos en los servicios de apoyo logístico, administrativo y financiero; y de esta forma permitir a las misiones ejecutar sus mandatos de manera eficaz. La Secretaría, por consiguiente, pretende convertirse en el suministrador de servicios por excelencia, en función de su capacidad de consultar ampliamente y proporcionar al personal uniformado y civil lo que necesiten, cuando lo necesiten y al costo óptimo.

7. En la mitad del ejercicio ya se han registrado avances importantes. En el pasado, las funciones solían estar divididas entre la Secretaría en Nueva York y las distintas misiones, lo cual solía dar lugar a una superposición considerable. Ahora, dichas funciones se están concentrando donde corresponde mejor, a saber:

- El apoyo estratégico se está reforzando en la Sede. Esto incluye interactuar con los Estados Miembros y los asociados de la Secretaría, entre ellos el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Asuntos Políticos y el Departamento de Gestión, prestar apoyo en la planificación y orientación al personal sobre el terreno, y ejercer de órgano de supervisión y seguimiento.
- El apoyo operacional y transaccional se está prestando en el Centro Mundial de Servicios situado en Brindisi (Italia) y Valencia (España), y el Centro Regional de Servicios situado en Entebbe (Uganda). El objetivo es que las tareas que antes se desempeñaban en la Sede se lleven a cabo más cerca de los clientes, al tiempo que las tareas que no sean específicas de un lugar y que antes se realizaban en las misiones se trasladen a lugares menos inestables y costosos.
- Las misiones sobre el terreno pueden así concentrarse en los imperativos operacionales en apoyo de la ejecución eficaz de los mandatos.

8. La estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno conlleva una transformación. Su aplicación ya ha reportado beneficios tangibles para la Organización, incluidos sus asociados en la Secretaría y el personal uniformado y civil desplegado en apoyo de los países afectados por conflictos y de sus poblaciones. En Libia, por ejemplo, el uso de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno al comienzo de la Misión de Apoyo a las Naciones Unidas en Libia (UNSMIL) y la utilización de los servicios del Centro Mundial de Servicios permitió poner en marcha rápidamente la misión y conllevó casi 1 millón de dólares anuales de ahorros en eficiencia. El despliegue de contingentes en África es ahora más eficiente al centralizarse la gestión de las aeronaves de las Naciones Unidas en el Centro Regional de Servicios, lo cual permite prestar un apoyo más oportuno y efectivo en la rotación de efectivos a los países que aportan contingentes o fuerzas de policía, y ha generado economías por valor de 102,4 millones de dólares entre enero de 2010 y finales de junio de 2012.

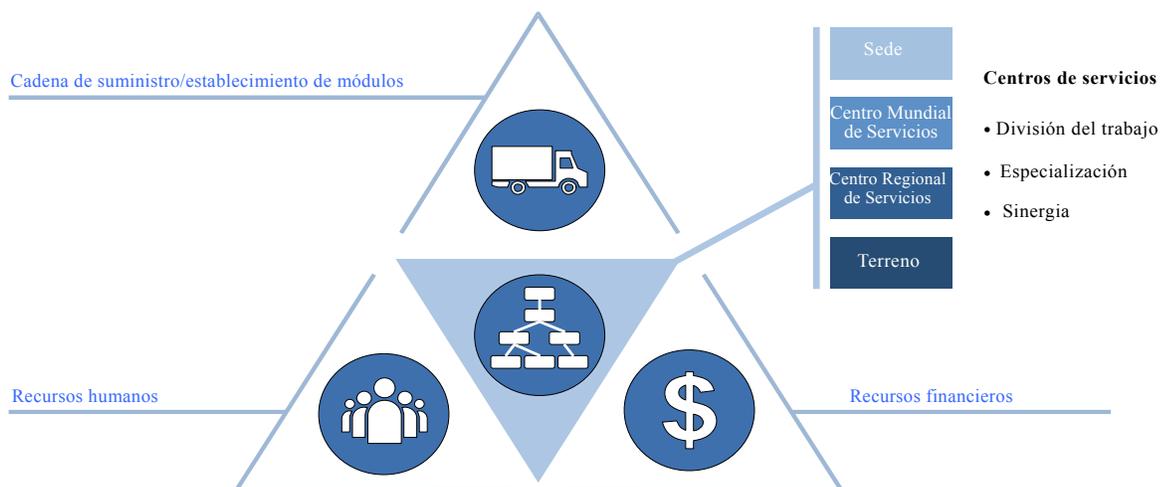
9. La Asamblea General, en su resolución 64/269, solicitó que se le presentara un informe anual para cada uno de los cinco años de aplicación de la estrategia, hasta el 30 de junio de 2015. En el primer informe (A/65/643) se presentaron los arreglos de gobernanza y gestión establecidos para responder a las exigencias de presentación de informes y de celebración de consultas intergubernamentales y atender las necesidades de las misiones sobre el terreno y los interesados. En el informe más reciente del Secretario General (A/66/591 y Add.1) se describieron los resultados logrados durante el primer año de aplicación de la estrategia.

10. En el presente informe se exponen los objetivos para las siguientes etapas, basándose en los informes anteriores, y se explica cómo afectará la puesta en marcha de los cuatro pilares a la prestación de servicios en cada nivel, a saber, en la Sede de las Naciones Unidas, en el Centro Mundial de Servicios, en el Centro Regional de Servicios, y en las misiones. Con este enfoque se pretende ofrecer una interpretación más clara del objetivo final y la aplicación práctica de la estrategia en su conjunto. Los informes anteriores se centraron en las mejoras operacionales en los cuatro pilares de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno: recursos humanos, recursos financieros, establecimiento de módulos y cadena de suministro, y centros de servicios (véase el gráfico II). Estos pilares continúan estando en el centro de la estrategia y quedan reflejados en la articulación del objetivo, los progresos y los próximos pasos en cada nivel de servicios esbozado en el presente informe. Sin embargo, dada la proximidad de 2015, es necesario definir

mejor las repercusiones tangibles de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y los cambios prácticos que se prevén en los procesos de trabajo en todos los niveles del apoyo a las actividades sobre el terreno, incluidos la Sede, los centros de servicios y el terreno.

Gráfico II

Los cuatro pilares de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno



11. La articulación del objetivo final de la estrategia en cada uno de los cuatro niveles representa un esfuerzo para asegurar que los Estados Miembros y los clientes y asociados del sistema de las Naciones Unidas tengan una idea clara de lo que hace la Secretaría, y de por qué lo hace, y para explicar cómo la puesta en marcha de la estrategia en todos sus aspectos garantizará la materialización de los cuatro objetivos esenciales, a saber:

- a) Acelerar y mejorar la prestación de servicios sobre el terreno;
- b) Mejorar el apoyo al cumplimiento de los mandatos de mantenimiento y establecimiento de la paz;
- c) Fortalecer la gestión de los recursos y la eficiencia y las economías de escala;
- d) Mejorar la protección del personal, su seguridad y su calidad de vida;
- e) Fortalecer la rendición de cuentas.

A. Sede

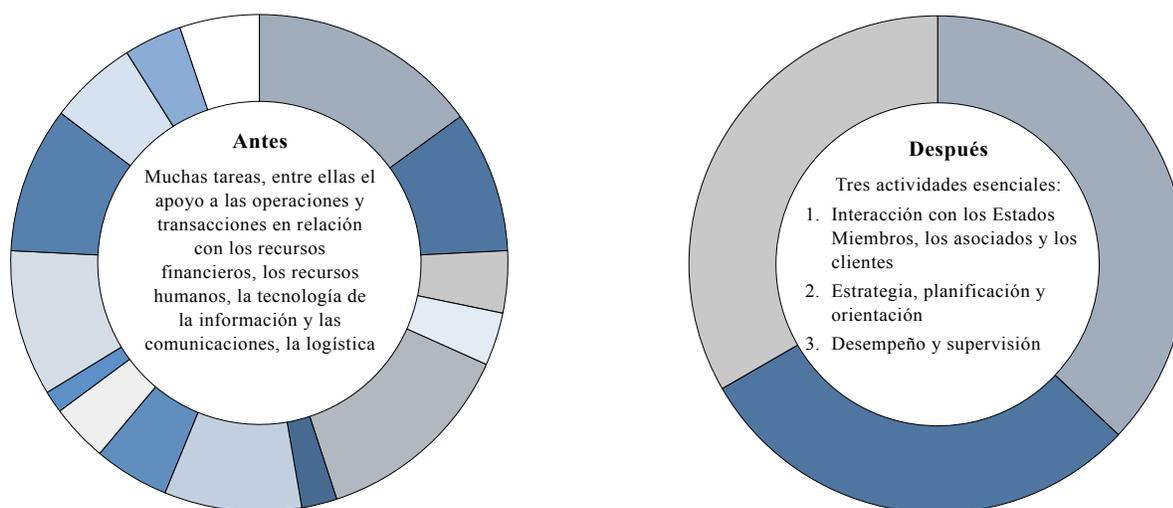
12. Para 2015, las funciones de la Secretaría en el apoyo a las actividades sobre el terreno se habrán racionalizado (véase el gráfico III). Las cuatro divisiones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (Personal sobre el Terreno, Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno, Apoyo Logístico y Tecnología de la Información y las Comunicaciones) continuarán existiendo, pero la Secretaría reorientará los recursos disponibles en función de las ventajas comparativas de la Sede, a saber:

a) **Interacción con los Estados Miembros y los clientes y asociados de la Secretaría** para mejorar la comunicación mutua y mantener una transparencia plena y un apoyo adecuado en el despliegue de misiones y personal;

b) **Apoyo en la planificación y orientación pertinente, incluidos modelos y procedimientos operativos estándar**, a los centros de servicios y al terreno, con miras a permitir un inicio rápido y eficiente de las operaciones, haciendo un buen uso de las mejores prácticas y experiencias anteriores con el apoyo de la División de Políticas, Evaluación y Capacitación;

c) **Supervisión y seguimiento del desempeño** de los servicios de apoyo, así como de la gestión del cambio, para detectar rápidamente los problemas que surjan y darles respuesta.

Gráfico III
Redefinición de las actividades en la Sede



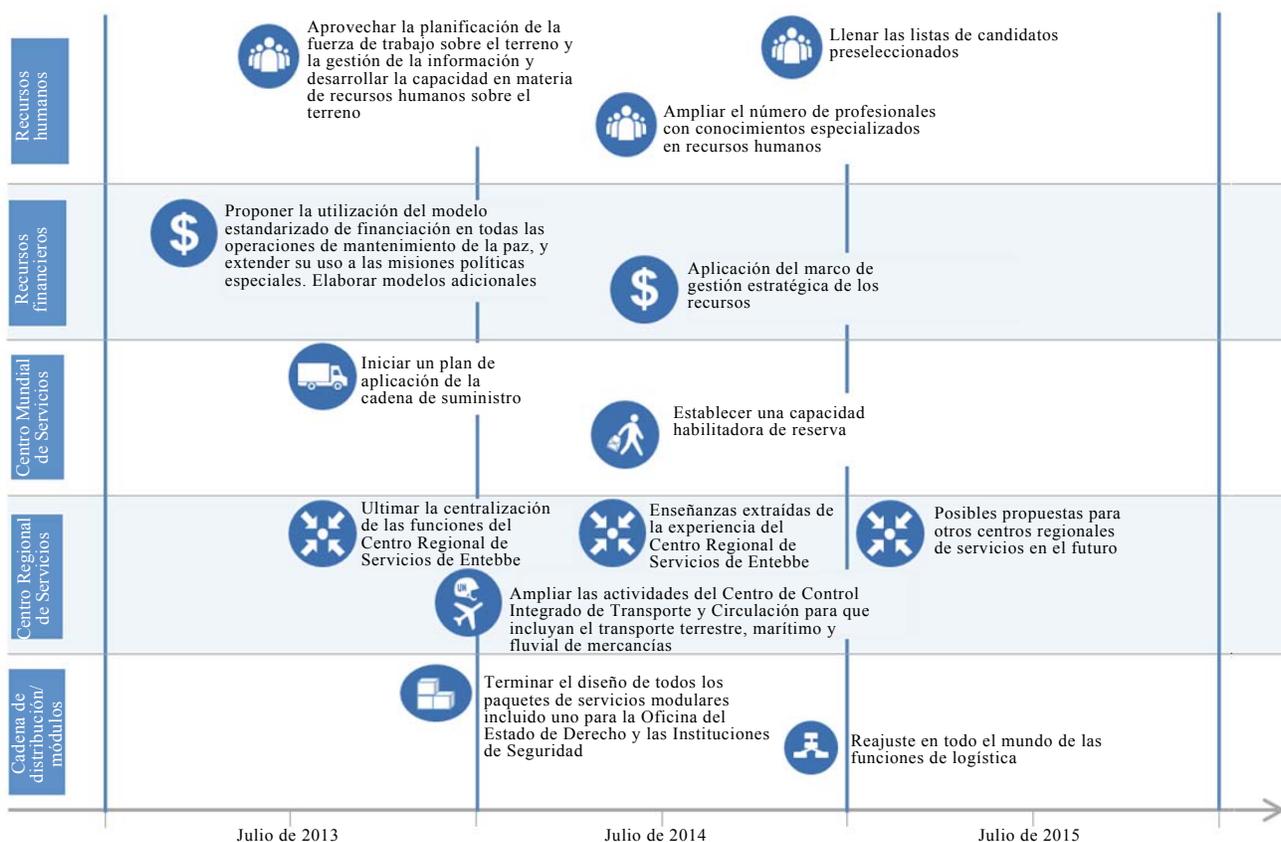
13. En la práctica, la División de Personal sobre el Terreno supervisará y velará por la aplicación continuada del pilar de recursos humanos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y otras reformas. El objetivo final que se persigue es la contratación y el despliegue oportunos de personal en respuesta a las necesidades de las misiones, recurriendo a listas de candidatos previamente aprobados, así como a una mejor planificación de la fuerza de trabajo sobre el terreno. La División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno se encargará de ejecutar y dirigir la supervisión de un marco de gestión estratégica de los recursos para las operaciones sobre el terreno. Dicha función incluirá la aplicación del pilar de recursos financieros de la estrategia en apoyo de una planificación y ejecución eficaces de los presupuestos de las misiones. La División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones será el facilitador estratégico clave para la ejecución de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y de otras iniciativas en el ámbito de toda la Secretaría, incluido Umoja. Por último, la División de Apoyo Logístico se encargará de la planificación estratégica, la supervisión y el asesoramiento técnico a los Estados Miembros, los clientes y los asociados para todas las cuestiones relacionadas con la logística y la cadena de

suministro. Esto incluye todos los aspectos relacionados con el establecimiento de módulos, en estrecha cooperación con la División de Adquisiciones del Departamento de Gestión para establecer contratos globales específicos que afecten directamente a los Estados Miembros, y con los equipos operacionales integrados del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y los coordinadores de las misiones políticas especiales del Departamento de Asuntos Políticos, para garantizar un suministro eficaz y eficiente de apoyo logístico a las operaciones sobre el terreno.

14. Como se señalaba en el segundo informe (A/66/591), el modelo de apoyo de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno no cambia los marcos de presentación de informes y de colaboración del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Asuntos Políticos, sino que más bien está concebido para reforzar las relaciones entre estos Departamentos y el Departamento de Apoyo a las Operaciones sobre el Terreno en la prestación de mejores servicios en el terreno, en apoyo de los mandatos de las misiones. Los equipos operacionales integrados continuarán prestando apoyo y orientación (incluso política) operacional integrados a las misiones sobre el terreno. La sede del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno colaborará estrechamente con los equipos operacionales integrados, a los que continuará prestando apoyo.

Gráfico IV

Objetivo final de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y sus pilares

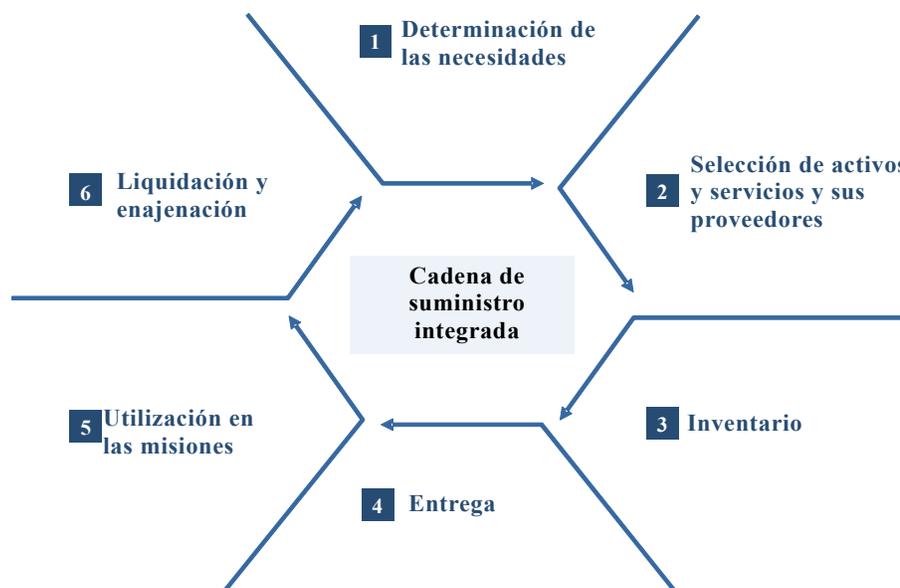


B. Centro Mundial de Servicios

15. Como brazo operacional del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Centro Mundial de Servicios prestará servicios en todo el mundo en materia de tecnología de la información y las comunicaciones, logística, y gestión operacional de la cadena de suministro y servicios de apoyo habilitadores a lo largo del ciclo de vida de las misiones sobre el terreno. La integración de los servicios de apoyo operacional en el Centro Mundial de Servicios permitirá simplificar las funciones y especializarse en ellas, en apoyo de una respuesta más rápida y eficaz a las necesidades de las misiones. En el objetivo final, el pilar de establecimiento de módulos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno quedará integrado en un concepto global de la cadena de suministro, que incluye todas las actividades logísticas del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (véase el gráfico IV). Mientras que el concepto del establecimiento de módulos se centró exclusivamente en una pequeña parte del apoyo a las misiones mediante el despliegue de paquetes de servicios y módulos predefinidos, este concepto global tiene en cuenta toda la variedad del apoyo logístico prestado a las misiones, desde la planificación y preparación inicial hasta su liquidación (véase el gráfico V). En la práctica, la aplicación del concepto de la gestión de la cadena de suministro como parte del objetivo final significa que la Secretaría hará lo siguiente:

- **Conocer y prever mejor las necesidades de los clientes.** Esto incluye planificar a escala mundial y establecer la cantidad adecuada de recursos con arreglo a las necesidades del momento con el fin de responder a los cambios en las necesidades de apoyo a las actividades sobre el terreno del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (incluidas las capacidades civil, militar, policial, judicial y penal, así como en materia de desarme, desmovilización y reintegración, y de las medidas en relación con las minas), así como del Departamento de Asuntos Políticos.
- **Obtener equipos y servicios de forma más eficaz.** Los contratos globales revisados permitirán a la División de Adquisiciones seleccionar los proveedores de equipos rápidamente, así como equiparar y estandarizar los nuevos recursos con las necesidades de la cadena de suministro a nivel mundial.
- **Mejorar la gestión de los activos a nivel mundial.** Para ello será necesario gestionar de manera eficaz las existencias para el despliegue estratégico y otras reservas, eliminando el despilfarro y utilizando una base de datos mundial para efectuar su seguimiento.
- **Optimizar la carga y el flete desde lugares centralizados,** lo cual permitirá una entrega más rápida de los suministros y el apoyo para el establecimiento de misiones basándose en las necesidades individuales.
- **Prestar apoyo a las misiones,** asegurando la conectividad (a través de las centrales de telecomunicaciones primaria y secundaria de Brindisi y Valencia) y el apoyo continuado.
- **Completar el ciclo de vida asegurando que la liquidación y enajenación se lleva a cabo como corresponde** y maximizando los posibles beneficios derivados del redespiegue del equipo no utilizado a donde se necesite, a escala mundial.

Gráfico V
Cadena de suministro integrada



16. Al final, como se señaló en el segundo informe sobre los progresos en la aplicación (*ibid.*, secc. VI), y de conformidad con el párrafo 87 de la resolución 65/289, el Centro Mundial de Servicios habrá pasado de ser una base logística, encargada principalmente de servicios de transporte y distribución, a ser un centro operacional global e integrado para los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones, la logística y la cadena de suministro. El Centro, cuyos principios rectores serán la especialización y la selección de activos, servicios y proveedores adecuados en función de las necesidades, desempeñará una función fundamental en la gestión operacional de la cadena de suministro, bajo la dirección estratégica de la sede del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Debido a la importancia fundamental de la cadena de suministro para mejorar la velocidad y la previsibilidad del despliegue, el Centro Mundial de Servicios se convertirá en una central para la gestión de la cadena de suministro a nivel mundial en estrecha consulta con la División de Adquisiciones del Departamento de Gestión de Nueva York.

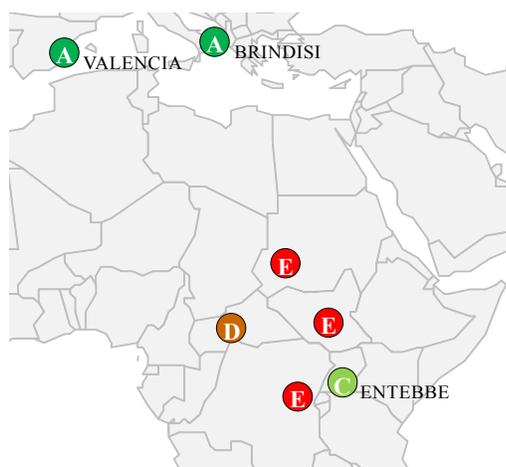
17. Un elemento importante de la cadena de suministro del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el establecimiento de módulos, prevé proporcionar unos paquetes de servicios ajustables a las misiones en las fases de inicio o expansión, así como más seguridad, protección y calidad en las condiciones de vida y de trabajo del personal civil y uniformado. Además, mejora la gestión de los recursos y se reduce el impacto ambiental de las misiones. El Centro Mundial de Servicios asistirá a las misiones que empiezan a planificar y levantar sobre el terreno sus campamentos, bases y emplazamientos de equipos utilizando diseños, material y equipo estandarizados, que se desplegarán junto con la capacidad habilitadora necesaria. También podría facilitar el suministro rápido de recursos estructurales imprescindibles para prestar inmediatamente servicios de seguridad, incluida la construcción de módulos para comisarías de policía, centros penitenciarios y emplazamientos de desmovilización.

C. Centro Regional de Servicios

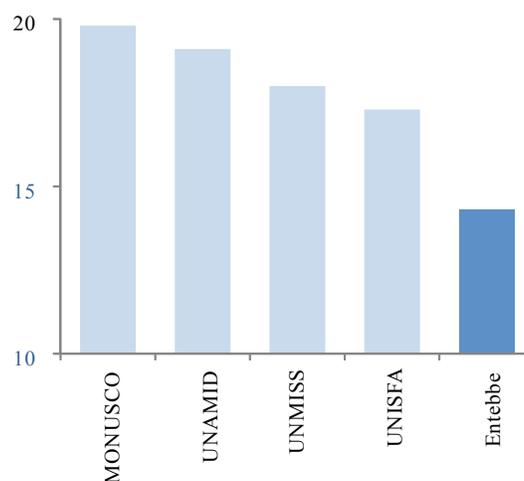
18. El Centro Regional de Servicios continuará prestando servicios compartidos a las misiones participantes. Actualmente, Entebbe presta apoyo con regularidad a ocho misiones sobre el terreno en África Oriental, cuatro dirigidas por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO), la Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur (UNAMID), la Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei (UNISFA), y la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur (UNMISS)), tres dirigidas por el Departamento de Asuntos Políticos (la Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en la República Centroafricana (BINUCA), la Oficina de las Naciones Unidas en Burundi (BNUB), y la Oficina Política de las Naciones Unidas para Somalia (UNPOS)) y una dirigida por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (la Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo a la Misión de la Unión Africana en Somalia (UNSOA)). El objetivo es trasladar de las misiones sobre el terreno al Centro Regional de Servicios las funciones administrativas de transacciones que no dependen de una ubicación específica. Entre estas funciones figuran las transacciones que conlleva el apoyo en materia de recursos humanos, finanzas, movimientos y controles multimodales, transporte de personal y de mercancías, y tecnologías de la información y las comunicaciones. La centralización de estas funciones implica desempeñarlas de manera más eficaz, debido a la integración, especialización, estandarización y reestructuración de los procesos. Esto generará eficiencias de escala y reducirá los errores, de forma que cuando la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno alcance su etapa final, todos los servicios que se presten habrán mejorado. La integración y la especialización también permitirá centrarse más en desarrollar la capacidad del personal, incluido el personal nacional del centro de servicios.

Gráfico VI
Menor repercusión en la calidad de vida y los costos

Clasificación por condiciones de vida difíciles



Costo del personal (P-3, miles de dólares por mes)



19. Si se destina al personal a centros de servicios, que son lugares de destino aptos para familias, y no a misiones de alto riesgo, se podrá reducir el movimiento de personal, aumentar la productividad y elevar la calidad de vida y al mismo tiempo moderar los gastos que entraña el despliegue en lugares inestables (véase el gráfico VI). La estandarización de los procesos y la reducción de las tareas que conllevará el traslado de personal al Centro Regional de Servicios también supondrá una mejora del desempeño, ya que los jefes de las secciones de servicios tendrán más tiempo para dedicarse a la gestión y a preparar sistemas más coherentes.

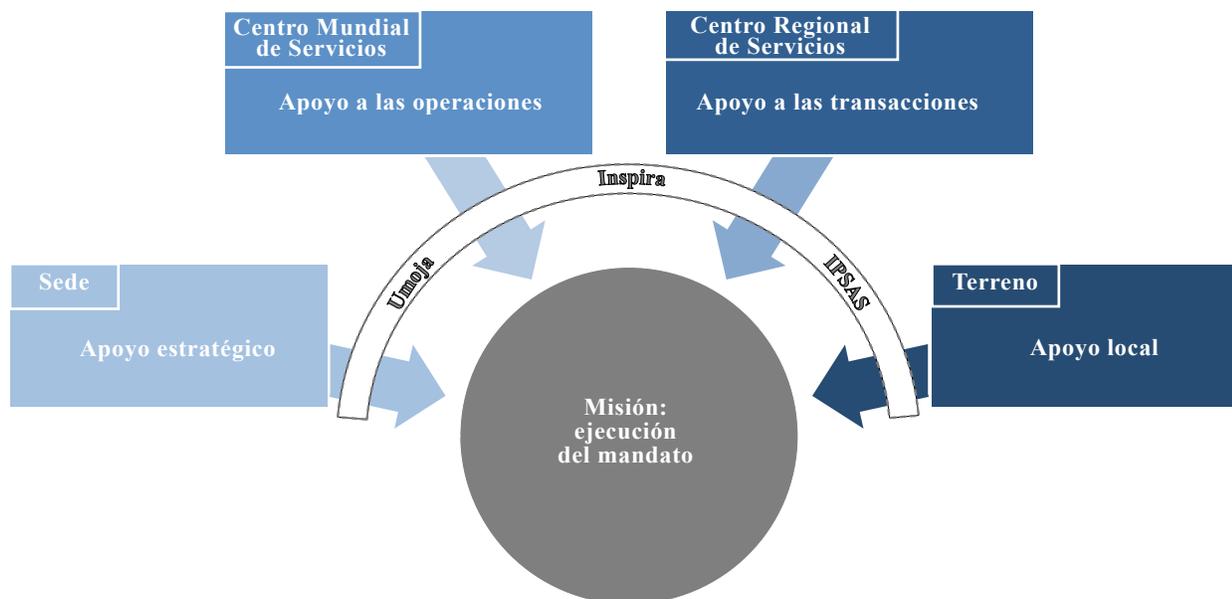
20. El despliegue de iniciativas para todo el sistema, como Umoja e Inspira, intensificará la estandarización. Una gestión de los activos y los recursos financieros más precisa y fiable permitirá a los jefes de servicio sobre el terreno mitigar los riesgos, reducir las ineficiencias y planificar y gestionar con datos oportunos y precisos y con servicios compartidos con otras misiones. La integración en el Centro Regional de Servicios asegurará que la supervisión está a cargo de personal experimentado, y aumentará el cumplimiento de las normas y los reglamentos de las Naciones Unidas.

21. Un Centro Regional de Servicios se financia enteramente con los presupuestos de las misiones sobre el terreno. Durante el período que va hasta 2015, el Centro Regional de Servicios de Entebbe continuará constituyendo la prioridad en la integración del apoyo a las transacciones. La posibilidad de establecer otros centros regionales de servicios solo se considerará cuando las operaciones en Entebbe estén firmemente establecidas y la Secretaría haya podido extraer enseñanzas de la experiencia. Cualquier propuesta a este respecto se presentará a su debido tiempo a la Asamblea General de conformidad con el párrafo 58 de la resolución 66/264 y las recomendaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (véase A/66/718, párr. 278). Asimismo, de conformidad con la decisión de la Asamblea en su resolución 64/269, el Centro Regional de Servicios continuará respetando el principio de unos acuerdos financieros separados para las misiones, y garantizando que sus recursos y volumen de actividades puedan ajustarse según se trate de la puesta en marcha, ampliación, reducción o liquidación de las misiones sobre el terreno a las que preste sus servicios.

D. Misiones sobre el terreno

22. La estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno implica introducir cambios en todos los niveles, pero serán sus principales beneficiarios, a saber, las misiones sobre el terreno del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Asuntos Políticos, y el personal uniformado y civil que trabaja sobre el terreno, los que sientan las mayores repercusiones. La prueba definitiva de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno es la satisfacción de los clientes. Para 2015, la aplicación de la estrategia habrá librado a las misiones sobre el terreno de gran parte de la carga que suponen las transacciones. De esta manera, las misiones sobre el terreno, desde su inicio hasta su reducción, podrán ejecutar mejor sus mandatos (véase el gráfico VII).

Gráfico VII
Prioridad a las actividades fundamentales



23. En el marco de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, las misiones se centrarán principalmente en la interacción sustantiva, a saber, prestar servicios a las poblaciones de los países anfitriones y proporcionar asesoramiento estratégico al personal directivo de las misiones en la ejecución eficaz de los mandatos. Las funciones de apoyo que no dependan de un emplazamiento concreto serán trasladadas al Centro Regional de Servicios. Las que continúen realizándose sobre el terreno se centrarán en garantizar servicios esenciales al personal uniformado y civil, como los de seguridad, apoyo y evacuaciones médicas; contratación y gestión de personal local y aprovechamiento de los proveedores locales; prestación de apoyo en el teatro de operaciones en tecnologías de la información y las comunicaciones; y desarrollo de la capacidad local para que el personal nacional esté mejor preparado para trabajar en la misión y el Estado anfitrión mucho después de la partida de las Naciones Unidas.

24. El despliegue de las misiones sobre el terreno será más rápido, pues se recurrirá a paquetes de servicios predefinidos, modelos estandarizados de financiación y prácticas de contratación simplificadas. Los primeros días que siguen a la aprobación de un mandato por el Consejo de Seguridad son cruciales, por eso la llegada a tiempo del personal y los recursos adecuados puede tener un efecto positivo importante en una operación política o de mantenimiento de la paz. Si se aprovechan los servicios compartidos a nivel regional y mundial se podrá ajustar mejor el establecimiento de la infraestructura y el despliegue del personal, así como la fiabilidad del apoyo logístico a lo largo del ciclo de vida de la misión. La aplicación en el futuro del modelo estandarizado de financiación se realizará con arreglo a una decisión de la Asamblea General sobre la evaluación de su aplicación en la UNMISS, de conformidad con la recomendación de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (véase A/66/718, párr. 218) aprobada por la Asamblea General.

25. Las misiones también tendrán una menor presencia debido al traslado de las funciones de apoyo que no dependan del emplazamiento, como las relacionadas con los recursos humanos y las finanzas, fuera de la zona de la misión, lo que permitirá una mayor flexibilidad para adaptarse a los problemas que surjan durante la ejecución del mandato. Esto mejorará la seguridad del personal, al asegurar que nadie corre peligro innecesariamente y permitir así una respuesta institucional a las emergencias más rápida y adecuada.

26. Una vez que se apliquen completamente los cambios previstos en la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, el personal y los directores sobre el terreno se beneficiarán de una serie de mejoras introducidas en el apoyo a los recursos humanos y la mejor planificación de la fuerza de trabajo. La tramitación de las prestaciones del personal sobre el terreno será realizada por personal especializado con más rapidez y fiabilidad. El personal sobre el terreno también tendrá mejor acceso a asesoramiento y planificación de las perspectivas en posibilidades de carrera ofrecido por personal de recursos humanos de las misiones en estrecha consulta con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. A los gestores les resultará más fácil ocupar las vacantes, ya que podrán hacer uso de listas de candidatos preseleccionados, con el apoyo de Inspira y de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, y se beneficiarán de la mayor prioridad que se dará a determinar con anticipación las necesidades de dotación de personal.

27. El componente de apoyo de las misiones más grandes será reconfigurado, con los recursos existentes. Habrá un Director y un Director Adjunto de Apoyo a la Misión que asegurarán una mayor coherencia de las funciones administrativa y de apoyo sobre el terreno. Todo esto permitirá hacer más con menos recursos.

II. Progresos logrados

28. Se han realizado importantes esfuerzos para poner en marcha el marco de gestión de la actuación profesional en los departamentos. A pesar de que los progresos realizados son alentadores, aún queda mucho por hacer. En 2013, en respuesta a las directrices de la Asamblea General, la Secretaría proseguirá sus esfuerzos para continuar perfeccionando y reforzando el marco de gestión de la actuación profesional de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, incluida la finalización, para finales de marzo, de parámetros de referencia e indicadores clave del desempeño para todos los aspectos de la estrategia, incluidos sus cuatro pilares.

A. Sede

29. En la Sede se han realizado importantes avances en el perfeccionamiento de la estructura de apoyo estratégico necesaria para aplicar la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. La interacción con los Estados Miembros y los asociados institucionales como parte de la estructura de gobernanza de la estrategia continúa siendo un aspecto vital de la labor de la Secretaría, al igual que la orientación y el apoyo a la planificación sobre el terreno. Al mismo tiempo, se han tomado medidas para mejorar la función de supervisión y seguimiento de la Sede mediante la aplicación de las estrategias de gestión del desempeño y del riesgo de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. La función más estratégica que ahora desempeña la Sede, que ha dejado de ocuparse de determinadas funciones

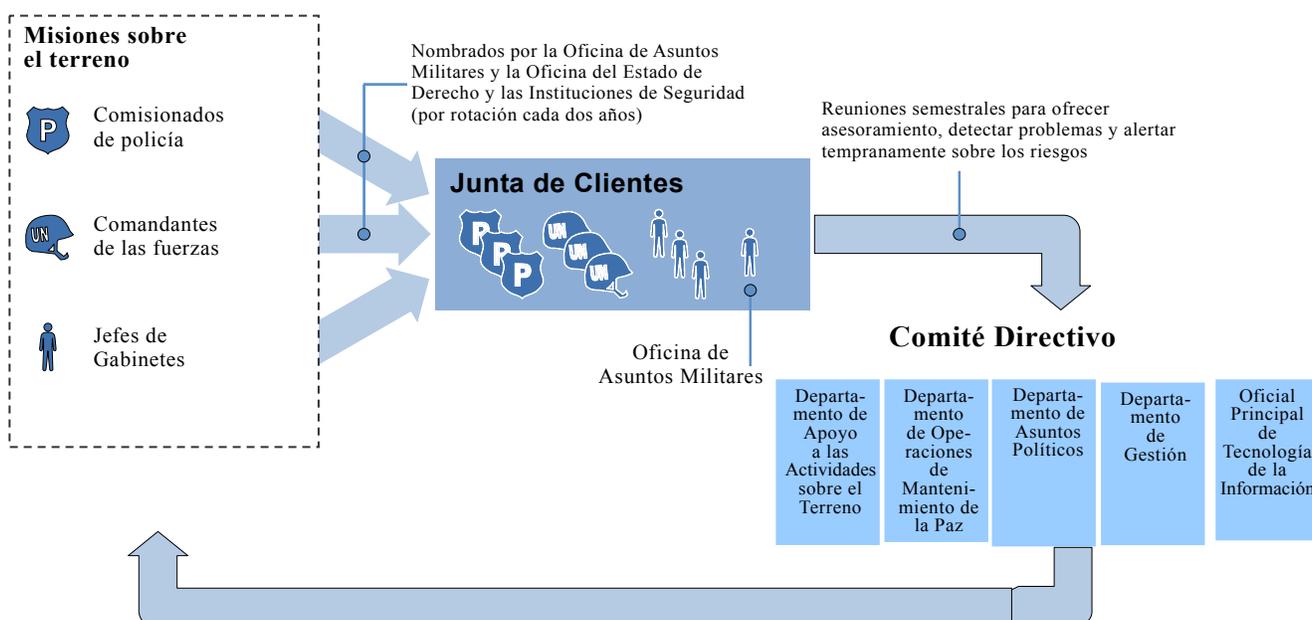
operacionales, está bastante desarrollada, en estrecha cooperación con los departamentos asociados. En 2011 y 2012 se transfirieron ocho puestos de la Sede al Centro Mundial de Servicios en los ámbitos de gestión de activos de tecnologías de la información y de las comunicaciones, apoyo técnico en relación con los sistemas financieros, tramitación a nivel mundial del subsidio de educación y gestión de los contratos sobre el terreno. Otros 23 puestos se transfirieron en 2012 de la Sede al Centro Mundial de Servicios, y se redefinieron las funciones en los ámbitos de la gestión mundial de activos y materiales para ingeniería, transporte de superficie y suministros; apoyo operacional a las misiones; gestión de las existencias para el despliegue estratégico; y liquidación de las misiones.

Gestión y supervisión del programa de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno

30. Como reconoció la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/66/718, párr. 190), para alcanzar el objetivo final de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno es necesario contar con estructuras de gobernanza incluyentes y un marco amplio de rendición de cuentas y gestión de la actuación profesional. Este marco evalúa la prestación de los servicios en función de unas metas utilizando procesos estandarizados, indicadores clave del desempeño y datos derivados de nuevos sistemas y tecnologías (por ejemplo, Umoja o IPSAS). Los marcos de presentación de informes y de colaboración existentes (véase A/64/633, párr. 24) no han cambiado ni cambiarán, y se preservará la unidad de mando, de conformidad con el párrafo 14 de la resolución 61/279 y el párrafo 5 de la resolución 64/269, así como las políticas departamentales en vigor en materia de mando y control.

31. En la Sede, los mecanismos de gobernanza de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno continúan aplicándose de conformidad con sus mandatos, que son objeto de revisión y actualización periódicas. Como se señalaba en el segundo informe (A/66/591), el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno gestiona dos mecanismos de gobernanza de la estrategia: el Comité Directivo (formado por representantes de los departamentos asociados y las operaciones sobre el terreno) y la Junta de Clientes (formada por representantes uniformados y civiles de la Sede y las operaciones sobre el terreno). Ambos son órganos asesores del personal directivo superior del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en cuestiones relacionadas con la aplicación de la estrategia. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno también recibe orientación del Comité de Gestión del Secretario General. En 2012, el Comité Directivo se reunió con periodicidad trimestral y proporcionó asesoramiento relacionado con la ejecución, centrándose en cuestiones que incluían el ajuste a las iniciativas de la Secretaría, la gestión de proyectos y la medición del desempeño. La Junta de Clientes se está ampliando con el fin de incorporar de forma más amplia las perspectivas de los clientes en la gobernanza de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (véase el gráfico VIII).

Gráfico VIII
Composición y objetivos de la Junta de Clientes



32. La Secretaría ha ultimado el plan estratégico de aplicación, necesario para gestionar la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. El plan incluye una herramienta de seguimiento en la web para mejorar la supervisión y hacer un seguimiento del control, que incluya determinar cuestiones problemáticas y las medidas correctivas que deba adoptar el personal directivo superior de la Secretaría.

33. Además durante el actual ciclo financiero se han revisado y se están actualizando el marco de gestión de la actuación profesional, una estrategia de gestión del cambio y de comunicaciones, una estrategia de gestión del riesgo y una estrategia de cadena de suministro. Todavía no se ha completado el marco de gestión de la actuación profesional, pero la Secretaría ha progresado en el desarrollo y complementación de los parámetros de referencia y las normas de desempeño iniciales, sobre los que se informó en el segundo informe (*ibid.*). Los indicadores de desempeño adicionales solicitados por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/66/718, párr. 198) se están elaborando y se comunicarán a los Estados Miembros cuando estén preparados a finales de marzo de 2013. Por ejemplo, la División de Personal sobre el Terreno, en estrecha colaboración con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, ha elaborado un marco para los indicadores clave del desempeño que abarca las funciones administrativas de la dotación de personal y los recursos humanos. Los indicadores clave del desempeño que se refieren a una gran variedad de medidas de gestión de la atención a los usuarios ya se utilizan en el Centro Regional de Servicios de Entebbe, como se señaló en el segundo informe, lo que permite informar mejor sobre los plazos de respuesta orientados a los clientes, la asignación de recursos y las

oportunidades de mejorar los procesos institucionales¹. Una vez terminado, este sistema servirá de modelo para todos los ámbitos funcionales del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, incluidos los centros de servicios y proporcionará un marco común y métodos estandarizados para evaluar los progresos en cada uno de los ámbitos de prestación de servicios.

Resumen de la evaluación del uso del modelo estandarizado de financiación en la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur

34. La Asamblea General, en su resolución 66/243, solicitó que se hiciera un examen de las enseñanzas extraídas de la aplicación por primera vez del modelo estandarizado de financiación en el presupuesto de la UNMISS para 2011/12. El examen incluyó una evaluación de si el modelo había alcanzado sus principales objetivos de disciplina fiscal, simplificación de los procesos, transparencia legislativa y flexibilidad; un examen de orientación legislativa de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, la Quinta Comisión y la Junta de Auditores; y una encuesta entre los principales interesados.

35. El examen concluyó que, en su conjunto, el modelo estandarizado de financiación había constituido una herramienta útil para apoyar la puesta en marcha de las misiones. Los logros fueron los siguientes:

- Promover la disciplina fiscal, al contribuir a minimizar la infrautilización de los presupuestos aprobados. En el ejercicio 2011/12 se logró una tasa de ejecución del presupuesto de la UNMISS del 99,9%, en el contexto de las operaciones, que incluyeron traslados considerables de personal, activos y aeronaves desde la Misión de las Naciones Unidas en el Sudán (UNMIS); tareas críticas con mandato como la incorporación de las actividades relativas a las minas y el desarme, la desmovilización y la reintegración en el plan de trabajo y una serie de problemas imprevistos como la crisis que surgió en el estado de Jonglei. Esto constituye una mejora importante respecto de las tasas habituales de ejecución de presupuestos en la puesta en marcha de las misiones².
- Mejorar la disciplina y la transparencia legislativas y apoyar una mayor supervisión legislativa durante el primer año de las operaciones de puesta en marcha de la misión, mediante la presentación de un presupuesto basado en un conjunto acordado de parámetros normalizados realistas.
- Facilitar la flexibilidad operacional para dirigir la misión, al no exigir al personal directivo que emplee tiempo en preparar un presupuesto completo.

36. El examen también concluyó que todavía se puede seguir reforzando el marco. Entre las modificaciones propuestas figura:

- Desarrollar una aplicación electrónica para dotar de mayor flexibilidad y capacidad de respuesta a algunos de los principales factores que influyen en la

¹ En los anexos del informe del Secretario General sobre la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1 de julio de 2013 y el 30 de junio de 2014 se incluirá información sobre los resultados en relación con estos indicadores.

² A título de comparación, la tasa media de ejecución del presupuesto durante el primer año en otras misiones recientes, como la MINURCAT, la UNMIS, la UNAMID y la UNSOA, fue del 83%.

asignación de recursos específicos de las misiones, como el número de efectivos establecidos en el mandato, el impacto de la reducción de misiones cercanas, la configuración de la flota de aviación y la inclusión de actividades programáticas para las que existen mandatos concretos.

- Incluir una capacidad civil inicial de plazas de personal temporario general para que se ocupen de las cuestiones planteadas por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en sus informes (véanse A/65/743 y A/66/592). De esta forma, mejorará la supervisión y la transparencia y se asegurará que prevalece la autoridad de la Asamblea General, ya que en el presupuesto del segundo año se presentaría la plantilla completa para su examen sin perjuicio de la capacidad inicial aprobada con carácter temporal, y se apoyará el compromiso del Secretario General con las capacidades civiles al ofrecer la flexibilidad necesaria en las etapas iniciales de la misión. La medida también permitirá al personal directivo superior de la misión, con el apoyo y orientación del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y del Departamento de Gestión, trabajar en las plantillas y el análisis funcional de los puestos sin tener que incluirlo en el presupuesto hasta el segundo año.
- Incorporar costos actualizados, las iniciativas de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y la aplicación de las observaciones técnicas de la Junta de Auditores.

37. El examen concluyó que el modelo estandarizado de financiación solo había logrado parcialmente el objetivo de simplificar los procesos presupuestarios, teniendo en cuenta que pasaron 112 días desde el establecimiento de la Misión hasta la presentación del presupuesto para su examen por los órganos legislativos. Aunque es un avance si se compara con la puesta en marcha de otras misiones anteriores, no se logró cumplir el plazo de 90 días para la presentación de un presupuesto. El retraso se debió, en parte, al tiempo necesario para preparar unas justificaciones de las necesidades de personal detalladas y voluminosas. Comparativamente, el documento presupuestario de la UNMISS para el ejercicio 2012/13 fue un 37% más corto que el de 2011/12, que fue elaborado utilizando el modelo estandarizado de financiación.

38. La mayoría de los principales interesados encuestados opinaron que el modelo permitió centrarse mejor en la presupuestación basada en los resultados y en el elemento del presupuesto relativo al personal, y dedicar más capacidad a centrarse en tareas operacionales esenciales.

39. Como se ha señalado anteriormente, la Secretaría está intentando solucionar los problemas actuales y ha propuesto mejoras del modelo estandarizado de financiación. Las cuestiones de la longitud del informe presupuestario y del tiempo empleado para presentarlo se solucionarán incluyendo una capacidad civil estándar en el modelo, lo cual contribuirá a una mayor racionalización del proceso de elaboración del presupuesto.

Procesos, velocidad y calidad del apoyo

40. En las divisiones de la Sede también se lograron varios avances tangibles, especialmente en la simplificación de los procesos y la velocidad y la calidad del apoyo de conformidad con el objetivo final previsto para el pilar de recursos humanos. Entre los logros figuran los siguientes:

- La contratación mediante el uso de listas de candidatos preseleccionados ha añadido miles de candidatos cualificados a las listas en los dos últimos años.

Actualmente hay más de 12.000 candidatos incluidos en las listas. En 2012, se añadieron más de 3.000.

- Con el fin de desarrollar la capacidad de gestión de la sucesión en los cargos y de talentos, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, en colaboración con eCornell, ha iniciado un programa de certificación para profesionales de recursos humanos. Hasta la fecha, más de 200 funcionarios han obtenido certificaciones. El número de funcionarios inscritos en los cursos pasó de 300 a más de 800 durante 2012.
- El uso de informes analíticos detallados en la División de Personal sobre el Terreno, continúa contribuyendo a mejorar las operaciones relacionadas con el personal. La sección de contratación, por ejemplo, ha empezado a utilizar datos analíticos para afinar la selección de candidatos para su contratación y para formar las listas de preseleccionados. Este tipo de informes serán utilizados en el futuro a continuación para contribuir a las iniciativas de movilidad y en materia de género.

B. Centro Mundial de Servicios

Gestión de la cadena de suministro

41. Basándose en análisis anteriores, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno inició en agosto de 2012 un proceso oficial con el fin de elaborar una estrategia completa para la gestión de la cadena de suministro que asegure la provisión efectiva, eficaz y acorde con las necesidades de los bienes y servicios requeridos para la ejecución del mandato. Un equipo multidisciplinar de las principales partes interesadas se encargó del proceso, utilizando un modelo ya establecido que aúna la planificación estratégica de situaciones y orientación al respecto, al tiempo que sienta las bases necesarias para transformar el planteamiento resultante en conceptos operacionales. Todo esto es un reflejo de que el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno está cada vez más centrado en la cadena de suministro y pretende ofrecer al Departamento una guía para el próximo decenio que marque el rumbo de las medidas que se han puesto en marcha para mejorar la gestión de la cadena de suministro.

42. Este concepto de cadena de suministro es un ejemplo de cómo las Naciones Unidas están adoptando mejores prácticas para modernizar el apoyo a las misiones políticas y de mantenimiento de la paz, haciendo especial hincapié en establecer la cantidad adecuada de recursos y seleccionarlos en función de las necesidades. Este último proceso es una metodología estratégica empleada para asegurarse de que los activos, recursos y servicios suministrados se corresponden con las necesidades reales. Se trata de un enfoque que ha demostrado ser útil para reducir el despilfarro, impulsar la eficiencia y crear más valor. De esta manera, se agiliza el modelo de prestación de servicios, y permite a las Naciones Unidas satisfacer mejor las complejas y cambiantes necesidades de los clientes por medio de una red mundial de proveedores.

43. Como parte del concepto, la Sede será responsable de fijar los objetivos estratégicos generales para toda la cadena de suministro y de difundirlos a través de un marco sólido de gestión del desempeño. El Centro Mundial de Servicios gestionará la cadena mundial de suministro, consolidando las adquisiciones, manteniendo los activos y respondiendo a las contingencias. Las capacidades permanentes dedicadas a bienes y servicios complementarán la iniciativa de establecimiento de módulos e incluirán el personal, los bienes y los servicios

necesarios para las operaciones básicas sobre el terreno. En la adquisición de bienes y servicios se aprovecharán las sinergias y economías de escala a lo largo de la cadena de suministro, garantizando la adecuación a la demanda real. El Centro Regional de Servicios asistirá al Centro Mundial de Servicios en las labores generales de gestión, lo que incluye compartir la prestación de servicios y la coordinación regional. Todas las actividades de la cadena de suministro estarán respaldadas por un sistema de gestión mundial de la información en el que están plenamente integradas y que, además, ofrece herramientas analíticas e información en materia de gestión a todos los niveles de la cadena y facilita la gestión mundial del inventario. Ningún componente del concepto modifica las funciones y obligaciones de los asociados de la Secretaría, incluidos el Departamento de Gestión y la División de Adquisiciones.

Racionalización y redefinición de los procesos del Centro Mundial de Servicios

44. Se ha logrado avanzar considerablemente en mejorar la rapidez del despliegue y la prestación de servicios sobre el terreno, así como en las economías y la simplificación de procesos dentro del Centro Mundial de Servicios, como se expone a continuación:

- Durante el despliegue inicial de la UNSMIL en Libia, el Centro Mundial de Servicios pudo desplegar con rapidez 36 vehículos y equipo de comunicaciones y enviar a 54 técnicos como parte de los equipos de apoyo a la misión para prestar apoyo crucial sobre el terreno. El Centro Mundial de Servicios continúa albergando al personal adscrito a la UNSMIL, ofreciendo una combinación de apoyo administrativo y técnico necesario en la misión. El Centro consiguió ahorros en eficiencia por valor de casi 1 millón de dólares anuales al prestar apoyo a la puesta en marcha de la misión en Libia.
- Los diseños de módulos de campamentos con capacidad para 1.000, 200 y 50 personas se completaron en previsión de las futuras necesidades de despliegue. Esto se ha traducido directamente en una mayor capacidad de despliegue rápido; la UNSOA (Mogadiscio) ha levantado tres campamentos modulares: uno para 1.000 personas y dos para 850 personas. Los módulos piloto que se proyectaron como parte de la puesta en marcha de la UNMISS en Sudán del Sur no se materializaron debido a la redistribución regional de los activos tras la liquidación de las misiones de la UNMIS y la MINURCAT.
- En general, los equipos de apoyo a la misión del Centro Mundial de Servicios desempeñaron funciones logísticas, administrativas y de servicio de tecnologías de la información y las comunicaciones para atender las solicitudes presentadas por 12 misiones durante el último año, para lo que se desplegaron más de 100 funcionarios.
- Valencia y Brindisi empezaron su pleno funcionamiento como centrales de telecomunicaciones.
- El examen de la composición de las existencias para el despliegue estratégico realizado por el personal del Centro Mundial de Servicios, la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y la División de Apoyo Logístico dio lugar a una reducción de las existencias, lo que permitió destinar 50 millones de dólares no comprometidos a financiar las necesidades de la Base Logística de las Naciones Unidas para el ejercicio 2012/13, de

conformidad con lo solicitado por la Asamblea General en el párrafo 8 a) de su resolución 66/266.

- Los órganos centrales de examen de las actividades sobre el terreno ya pueden tramitar los casos en un promedio de 35 días, prácticamente en la mitad de tiempo que en 2010 (68 días).

45. Con el propósito de mejorar la prestación de los servicios sobre el terreno, el Centro Mundial de Servicios consolidó y racionalizó las funciones en tres servicios: el Servicio Logístico, el Servicio de Apoyo a la Base y el Servicio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Actualmente se está documentando esta transferencia de funciones y recursos desde la Sede al Centro Mundial de Servicios en ámbitos como la gestión de activos y las existencias para el despliegue estratégico, con el objetivo de establecer unos puntos iniciales de referencia y simplificar los procesos y mejorar así la prestación de servicios a los clientes sobre el terreno en el futuro. El Centro Mundial de Servicios sigue contribuyendo a mejorar la gestión mundial de activos y la cadena mundial de suministro mediante la aplicación de un sistema centralizado de almacenaje, que ha optimizado el uso del espacio (haciendo posible el cierre de estructuras temporales), los inventarios, la rotación de existencias y la utilización de recursos humanos. Se ha reforzado el almacenaje y mantenimiento centralizados transfiriendo la gestión de las existencias para el despliegue estratégico desde la Sede al Centro Mundial de Servicios. Estos ajustes, junto con la reducción de las existencias, favorecen la racionalización de procesos y una mayor capacidad de despliegue rápido para la puesta en marcha y el mantenimiento de las misiones.

46. Si bien no es consecuencia directa de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, el apoyo en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones se ha intensificado con la entrada en funcionamiento de las instalaciones de Valencia como central de telecomunicaciones. Esto ha permitido crear para el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno una central de tecnologías de la información y las comunicaciones (junto con Brindisi), que ofrece servicios de alta calidad a las operaciones sobre el terreno. La infraestructura y la red de tecnologías de la información y las comunicaciones del Centro Mundial de Servicios tendrán un papel fundamental en la aplicación de Umoja tanto en los usuarios sobre el terreno como en la Secretaría; Umoja y los centros institucionales de datos se han puesto en marcha tanto en Valencia como en Brindisi. Los centros institucionales de datos albergan sistemas de software cruciales para toda la Secretaría, como el sistema de las Naciones Unidas de gestión de las relaciones con los clientes (iNeed), el sistema de conexión unificada de comunicaciones, el sistema de gestión del combustible, el sistema electrónico del Comité de Contratos de la Sede y otros sistemas.

C. Centro Regional de Servicios

47. Durante el período de que se informa, el Centro Regional de Servicios de Entebbe avanzó en la aplicación de los elementos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno relacionados con los servicios comunes de transporte, financiación y recursos humanos. El enfoque dado a la evaluación y la transferencia de las funciones de las misiones ha asegurado el progreso en la prestación de servicios en los ámbitos citados a lo largo del período al que se refiere el informe. Los detalles

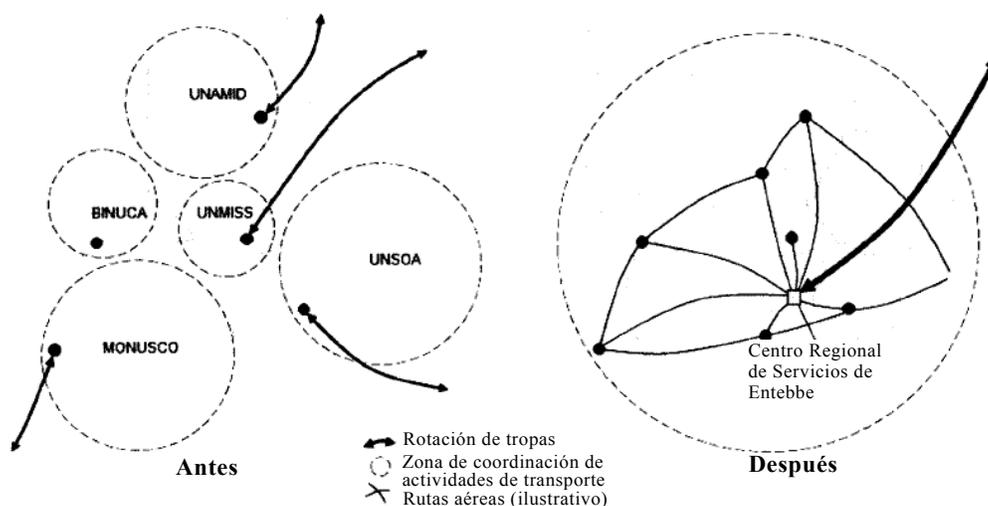
sobre el Centro Regional de Servicios de Entebbe se ofrecerán en un anexo del informe del Secretario General sobre la sinopsis de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2013 y el 30 de junio de 2014.

Transporte

48. Como se ha indicado anteriormente, el Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación se creó dentro del Centro Regional de Servicios de Entebbe para prestar servicios integrados y optimizados de transporte y circulación en África Central y Oriental. Se espera que el Centro llegue a coordinar las iniciativas regionales sobre infraestructura de aeródromos, incluido el equipo de apoyo terrestre, lo que permitirá que las operaciones sean seguras y rápidas. Un marco aprobado de gobernanza y operaciones define claramente las funciones y relaciones de la Sede, el Centro Mundial de Servicios, el Centro Regional de Servicios y las misiones, y sirve de plataforma para la adopción de decisiones, la presentación de informes, la organización de talleres integrados y la coordinación de las actividades del Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación.

Gráfico IX

Coordinación de los movimientos de contingentes desde el Centro Regional de Servicios



49. El Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación continúa facilitando con éxito la reconfiguración y distribución de la flota aérea regional y gestiona la ejecución de las tareas de rotación de contingentes para las misiones a las que sirve, prestando un servicio de mayor calidad en ambas esferas y consiguiendo ahorros (véase el gráfico IX). El Centro también sigue coordinando las iniciativas regionales sobre infraestructura de aeródromos, incluido el equipo de apoyo terrestre, lo cual ha logrado que las operaciones sean más seguras y las rotaciones más rápidas. El beneficio directo para los países que aportan contingentes ha sido un servicio que se ajusta mejor a las necesidades de los clientes y que es flexible en la programación de las aeronaves fletadas a largo plazo recientemente

establecidas. Así, por ejemplo, un cambio en la fecha de un vuelo, algo que hasta hace poco entrañaba un costo considerable para la Organización, ahora puede coordinarse a través del Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación. La supervisión integral de las operaciones realizada en el Centro de las aeronaves fletadas y asignadas a las misiones, también permite a los países que aportan contingentes desplegar estas rápidamente a cualquier entorno. Desde 2010, se ha conseguido reducir la flota en 24 aeronaves y se han obtenido economías por valor de 102,4 millones de dólares para el período comprendido entre la creación del Centro en enero de 2010 y finales de junio de 2012.

50. A lo largo del año pasado, en colaboración con la Sede y las operaciones sobre el terreno, el Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación mejoró los servicios que presta a las misiones clientes con la introducción de aplicaciones de apoyo a las actividades sobre el terreno, como el sistema de emisión electrónica de billetes, que ofrece datos exactos y en tiempo real, y racionaliza los procedimientos de embarque, y el sistema de gestión de operaciones de vuelo, que recopila datos sobre costos de utilización y eficiencia, y racionaliza las tareas y la presentación de información relativa al uso de las aeronaves arrendadas por las Naciones Unidas. El Centro también colabora con las misiones en la planificación y ejecución del transporte multimodal de carga y pasajeros haciendo análisis técnicos para determinar las opciones viables y rentables de realizar las tareas con los activos más convenientes y económicos.

51. La introducción reciente del contrato mundial a largo plazo para el traslado de tropas utilizando una aeronave de gran autonomía (Boeing 767 ER) también ha mejorado la eficiencia en las operaciones de aviación. El primer vuelo tuvo lugar el 16 de septiembre de 2012. La aeronave está reservada para transportar efectivos militares y de policía de las Naciones Unidas en todo el mundo y su utilización generará economías sustanciales, mayor flexibilidad, un servicio más confortable y viajes de duración más corta para el personal uniformado debido a la reducción de las escalas técnicas. Este nuevo arreglo ya ha dado muestra de mayor flexibilidad en la respuesta a necesidades operacionales urgentes y la reprogramación de necesidades como consecuencia de circunstancias imprevistas, como un cambio en las condiciones de seguridad. El acuerdo de servicio a largo plazo también elimina los retrasos que se producían antes, del orden de tres a cuatro semanas como media, por la necesidad de preparar licitaciones y contratos para este tipo de transporte. Se están realizando encuestas de satisfacción para recopilar datos que ayuden a comprobar más rigurosamente el nivel de servicio prestado con arreglo al nuevo acuerdo. Entre el 16 de septiembre y finales de noviembre de 2012, las Naciones Unidas han logrado economías por valor de 1,6 millones de dólares con el uso de aeronaves de gran autonomía, debido, principalmente, a la reducción de trayectos de vacío.

Servicios financieros y de recursos humanos

52. En octubre de 2011, el Centro Regional de Servicios de Entebbe concluyó una evaluación inicial de las funciones de los servicios financieros y de recursos humanos. Posteriormente, al 1 de julio de 2012 las misiones clientes habían transferido 160 puestos lo que ha permitido al Centro Regional de Servicios crear el marco inicial para estas dos funciones. Para el ejercicio 2013/14, se seleccionaron otros 123 puestos para servicios financieros y de recursos humanos que se trasladarán de las misiones al Centro Regional de Servicios de Entebbe, tras una segunda evaluación para ajustar el funcionamiento de los servicios compartidos del

Centro al modelo Umoja y para aplicar el sistema Inspira como parte de una mayor delegación de funciones a las misiones. También se creó un servicio de asistencia a los usuarios para atender una gran variedad de consultas, ofrecer actualizaciones de las operaciones y resolver cualquier problema que surja en el proceso de transición. Los ahorros y las ganancias en productividad se atribuyen a la consolidación de funciones en el Centro Regional de Servicios de Entebbe, que permite extender los servicios a las misiones políticas especiales de la BINUCA y la BNUB.

53. Además de transferir funciones, el Centro Regional de Servicios de Entebbe también ha comenzado a racionalizarlas y reestructurarlas en coordinación con Umoja. El Centro también ha ultimado unos parámetros de referencia e indicadores clave del desempeño con los que se garantiza el control y la mejora continua de los servicios existentes y los reestructurados sobre la base de los resultados obtenidos³. El Centro ha recurrido a expertos en metodología Lean Six Sigma para examinar las líneas de servicio, determinar los problemas y las oportunidades para mejorar los procesos y supervisar la aplicación a corto plazo de soluciones.

54. Uno de los primeros procesos que se ha examinado ha sido el pago de las primas de asignación al personal de reciente incorporación. Un equipo multifuncional de funcionarios del Centro Regional de Servicios se encargó, con la orientación de los consultores de Lean Six Sigma, de determinar eficiencias y reducir el tiempo que se tarda en tramitar y pagar las primas de asignación de un promedio de 30 días hábiles a tan solo 5. Actualmente se están aplicando tales cambios. El aumento de la eficiencia se hace patente de forma inmediata en dos sentidos: los miembros del personal que reciben la prestación pueden empezar a desempeñar sus funciones de forma plena y productiva mucho antes, y el personal encargado de las tramitaciones tiene más capacidad disponible para actividades de desarrollo profesional y especialización, y para introducir nuevas mejoras en los procesos. La tramitación de las solicitudes de subsidios de educación, de las que se han encargado tanto el Centro Regional de Servicios como el Centro Mundial de Servicios, también ha generado importantes eficiencias, y el plazo medio de tramitación se ha reducido de siete a cuatro semanas.

D. Misiones sobre el terreno

55. La aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno ha generado una mayor integración de las funciones, eficiencia en los recursos y simplificación de los procesos en las operaciones sobre el terreno, lo que ha permitido cumplir los mandatos de manera eficaz. El Centro Regional de Servicios de Entebbe y el Centro Mundial de Servicios han proporcionado a las misiones un mayor acceso a los servicios de apoyo, y hasta la fecha, ocho misiones se han beneficiado de los servicios del Centro Regional de Servicios de Entebbe para las funciones de apoyo administrativo, logístico y del Servicio de Comunicaciones y Tecnología de la Información.

56. La estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno ha impulsado la puesta en marcha de proyectos de eficiencia en los recursos. Conforme a la prioridad

³ Estos parámetros de referencia e indicadores clave del desempeño se incluirán en un anexo del informe del Secretario General sobre la sinopsis de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1 de julio de 2013 y el 30 de junio de 2014.

de toda la Secretaría de hacer que las operaciones sobre el terreno sean cada vez más eficaces en función del costo, las solicitudes presupuestarias del periodo 2013/14 de las misiones sobre el terreno reflejan el esfuerzo conjunto realizado para usar los recursos de forma más óptima. De la misma manera, las normas existentes para evaluar las necesidades en materia de equipos, vehículos y tecnologías de la información y las comunicaciones están siendo analizadas exhaustivamente, al igual que las asignaciones estándar de recursos. Las misiones colaboran estrechamente en la definición y el mantenimiento de mejores prácticas de asignación de recursos, con el apoyo del grupo sobre el uso eficiente de los recursos, en ámbitos tales como la asignación de vehículos y computadoras, las tasas de uso por pasajero de las aeronaves de las Naciones Unidas, las infraestructuras de las misiones y el consumo de combustible. A continuación se ofrecen algunos ejemplos de los avances logrados:

- La puesta en marcha de la UNSMIL en Libia sentó un importante precedente como la primera misión en emplear menos recursos gracias a la aplicación de los principios de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Así, se desplegó menos personal de apoyo que sustantivo, al prestar apoyo a distancia desde el Centro Mundial de Servicios mientras los equipos de apoyo a la misión llegaban rápidamente a Trípoli en los primeros días del mandato.
- La cooperación entre misiones se ha convertido en una práctica habitual dentro del marco de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, favoreciendo las sinergias entre las misiones. Esto incluye la utilización de la aeronave B-737 de la UNMIL por otras misiones de la región para apoyar la rotación de contingentes y necesidades operacionales como las evacuaciones, así como la cooperación en ámbitos como las finanzas y las actividades generales de suministro.
- Por medio de la aplicación del modelo estandarizado de financiación, la UNMISS ha dado muestra de una mayor disciplina fiscal en un primer año de operaciones complejo y dinámico.
- Unos mecanismos de financiación cada vez más receptivos hicieron posible el apoyo esencial prestado tanto a la Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire (ONUCI) como a la Misión de Supervisión de las Naciones Unidas en la República Árabe Siria (UNSMIS). En el caso de la ONUCI, la Secretaría, con el acuerdo de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, contrajo compromisos por valor de 85,3 millones de dólares para apoyar la respuesta de la Misión a la crisis de Côte d'Ivoire de diciembre de 2010, mientras que se emplearon 8,6 millones de dólares de las existencias para el despliegue estratégico para apoyar la rápida puesta en marcha de la UNSMIS en abril de 2012.
- Los despliegues rápidos de equipo ayudaron a poner en marcha la misión en Siria. Se envió un total de 12 vehículos blindados y 100 vehículos de otro tipo desde Brindisi con el apoyo de los Estados Miembros. Los primeros vehículos llegaron a Damasco unas horas después de que el Consejo de Seguridad autorizara la UNSMIS. La Misión logró una capacidad operativa plena en el plazo de un mes. En abril de 2012, la UNMISS puso a prueba un enfoque integral de la cadena de suministro basado en el seguimiento de procesos, la vinculación de actividades y la reducción de las duplicaciones. La Misión agrupó diversas secciones en una única organización sobre la base del ciclo de gestión del inventario, lo que mejoró la rendición de cuentas y las actividades de seguimiento, y redujo el inventario y la pérdida de existencias.

- En las misiones a las que presta servicios el Centro Regional de Servicios, la función del Oficial Jefe de Recursos Humanos ahora refleja más fielmente los aspectos más estratégicos del marco de recursos humanos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Al haberse transferido numerosos procesos de transacciones al Centro Regional de Servicios, el Oficial Jefe de Recursos Humanos brinda asesoramiento estratégico al equipo superior de dirección y los directores encargados de la contratación en planificación y gestión de los recursos humanos y la aplicación de políticas y supervisión a fin de asegurar que el departamento de recursos humanos apoye la estrategia de las misiones y se adapte a los cambios que se producen en el mandato. Simultáneamente, el Oficial Jefe de Recursos Humanos asesora a los funcionarios sobre su desarrollo profesional y las relaciones entre la administración y el personal.

Gráfico X
Cuadro explicativo de los avances realizados

Sede	Centro Mundial de Servicios	Centro Regional de Servicios
 Interacción con los Estados Miembros, estrategia, supervisión 	 Establecimiento de módulos 	 Apoyo a las transacciones 
 Financiación 	 Capacidad habilitadora 	 Actividades centralizadas 
 Recursos humanos 	 Cadena de suministro 	 Rotaciones y transporte 

III. Próximos pasos

57. A pesar de los logros conseguidos, aún queda mucho por hacer (véase el gráfico X). La aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno continuará centrándose en lo siguiente: a) aumentar la supervisión y la gestión del desempeño, lo que incluye terminar de definir los parámetros de referencia y los indicadores clave del desempeño; b) velar por que los mecanismos de gobernanza funcionen de forma oportuna y eficaz; c) intensificar las comunicaciones y las campañas de difusión a todos los interesados internos y externos; d) supervisar los progresos en la aplicación y afrontar y resolver los problemas; y e) ajustar la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno a Umoja y las IPSAS.

58. Una vez que se determine que el Centro Regional de Servicios de Entebbe está en pleno funcionamiento, se examinará la posibilidad de establecer otros centros regionales de servicios distintos al de Entebbe, en el Oriente Medio y África Occidental. Al mismo tiempo, y en el contexto de la aplicación de la cadena de suministro, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno estudiará la mejor manera de prestar apoyo a las misiones sobre el terreno que no están vinculadas a ningún Centro Regional de Servicios, con el objeto de presentar los resultados en el próximo informe sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

59. Hasta que llegue ese momento, las misiones que están en el Oriente Medio y África Occidental continuarán cooperando con otras misiones y estudiando posibilidades para aprovechar la experiencia del Centro Regional de Servicios de Entebbe y la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait, que no es un centro regional de servicios pero presta funciones administrativas a la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán (UNAMA) y la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq (UNAMI). El equipo encargado de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno prestará apoyo a las iniciativas de racionalización y reestructuración de los procesos mediante consultas a distancia e *in situ* y la aportación de instrumentos y técnicas. La elaboración de procesos estandarizados beneficiará a estas misiones, ya que se facilitará una transición a Umoja sin problemas.

A. Sede

Gestión de programas de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno

60. Al igual que ocurre con cualquier ejercicio importante de transformación, es necesario dedicar considerables esfuerzos a la transición del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno de la Sede del papel que desempeñaba centrado en una combinación de funciones transaccionales y normativas a otros centrado principalmente en la interacción con los Estados Miembros, las estrategias, las políticas y la supervisión. Será necesario volver a definir y simplificar las funciones actuales de la Sede, que se ha hecho y seguirá haciéndose en estrecha consulta con los Estados Miembros y los asociados de la Secretaría. La gestión de la transición también exigirá dar a la iniciativa la categoría de prioridad y utilizar los conocimientos especializados y técnicos de todo el Departamento. Además de determinar la función singular de la Sede y el valor añadido que aporta, se requerirán instrumentos, técnicas y capacitación especialmente dedicados a la gestión del cambio. Habrá que determinar las necesidades específicas de capacitación para la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno como parte de la gestión del cambio, teniendo en cuenta otros procesos de reforma administrativa y de gestión a nivel de toda la Organización.

61. El año próximo, se reforzará aún más el mecanismo de gobernanza de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Las reuniones periódicas del Comité Directivo permitirán ofrecer una orientación más objetiva, y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Asuntos Políticos y las misiones sobre el terreno podrán realizar mejores aportaciones. Además, el seguimiento oportuno de las decisiones del Comité Directivo reforzará la rendición de cuentas y asegurará que los problemas se afrontan adecuadamente. Habrá una participación más amplia en el proceso de gobernanza al incluir el Centro Regional de Servicios de Entebbe en el Comité Directivo y ampliarse la Junta de Clientes con el fin de incluir la representación del componente civil de las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales. Con la aplicación de Umoja y las IPSAS deberían obtenerse datos más oportunos y exactos. Umoja ha designado al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para poner a prueba la aplicación práctica del proyecto.

62. Como parte del plan de aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno pondrá en marcha una estrategia de gestión del cambio estructurada que incorpora conocimientos del entorno actual, familiaridad con las herramientas y técnicas de gestión del cambio y un plan sólido de actuación. La estrategia de gestión del cambio permitirá al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno salir de su situación actual y alcanzar la situación que se ha fijado para el futuro prestando apoyo a todos los niveles institucionales en la transición a nuevas formas de trabajar, recabando la opinión del personal de la Sede y sobre el terreno y proponiendo soluciones oportunas a los problemas que surgen de la aplicación. El progreso hacia el logro del objetivo final deseado se medirá continuamente a lo largo del período restante de la ejecución de la iniciativa. Así se asegurará la gestión adecuada de los cambios en la mentalidad institucional, como el desarrollo de una mayor orientación al cliente, la creación de sinergias por medio de la integración del personal de distintas misiones y la gestión a través de métodos de medición del desempeño basados en datos.

63. El riesgo es un factor que siempre está presente en las actividades de apoyo a las operaciones sobre el terreno, ya sea en la ejecución de transacciones rutinarias como en la gestión de programas y proyectos funcionales. El marco de gestión del riesgo de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno sirve de guía para la aplicación con vistas a alcanzar el objetivo final, al prestar apoyo en la adopción de decisiones basadas en los riesgos. La finalidad del marco de gestión del riesgo es ofrecer un medio de tener en cuenta las posibles consecuencias de la incertidumbre planteando opciones prácticas de medidas constructivas para contrarrestarlas. Los perfiles de riesgo y el plan de aplicación se actualizarán según sea necesario, a fin de garantizar un seguimiento dinámico de los riesgos y su mitigación eficaz.

64. La aplicación satisfactoria de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se mide a través de un enfoque estandarizado e integral de la gestión del desempeño. El marco de gestión del desempeño de la estrategia ayuda a la Sede, el Centro Mundial de Servicios, el Centro Regional de Servicios y las misiones sobre el terreno a definir unos objetivos claros, en los que se basa el diseño y la aplicación de los indicadores clave del desempeño. El desarrollo de un marco completo de gestión del desempeño para todos los niveles de la estrategia es una tarea compleja. La Secretaría sigue esforzándose por introducir lo antes posible los indicadores clave del desempeño, en consonancia con las recomendaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (véase A/66/718, párrs. 198 a 200) y de la Junta de Auditores (véase A/66/5 (Vol. II), párr. 208). A medida que la estrategia vaya avanzando hacia 2015 se irán reuniendo y analizando datos sustanciales sobre el desempeño utilizando instrumentos combinados con Umoja a fin de conseguir que la supervisión y la presentación de información sean coherentes y transparentes. En el informe del Secretario General sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (A/66/591) se presentaron los primeros indicadores clave del desempeño relativos al pilar del establecimiento de módulos. Estos indicadores se están revisando con arreglo a un concepto más amplio de la cadena de suministro y, se definirán como corresponda. Actualmente se están revisando los indicadores clave del desempeño referidos al resto de los elementos de la estrategia, los cuales se comunicarán a los Estados Miembros una vez se haya completado el proceso para finales de marzo. Los detalles sobre los indicadores clave

del desempeño relativos al Centro Regional de Servicios se ofrecen en un anexo del informe del Secretario General sobre la sinopsis de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2013 y el 30 de junio de 2014.

65. Con respecto al modelo estandarizado de financiación, se ha definido un conjunto de indicadores clave del desempeño para los objetivos principales de disciplina fiscal, aumento de la transparencia legislativa, racionalización de procesos y flexibilidad. Entre ellos destaca lograr un 99,9% de ejecución del gasto en relación con los fondos asignados para el primer ejercicio presupuestario; disponer de un modelo estándar aprobado que pueda utilizarse como base del informe presupuestario de las misiones que empiezan en lugar de múltiples mecanismos de financiación presentados a la Asamblea General según las necesidades; cumplir el plazo de 90 días entre la aprobación del mandato y la publicación del informe presupuestario del Secretario General; reducir el volumen del primer informe presupuestario que se presente; ajustar el número y el valor de los despliegues en el primer año de operaciones; y reducir las variaciones entre el gasto real y los montos asignados por categorías.

66. En relación con el sistema de puntuación de la gestión de los recursos humanos, se han publicado una serie de indicadores operacionales que las misiones sobre el terreno están utilizando para establecer un seguimiento propio, y que incluyen indicadores como los nombramientos temporales que exceden más de 729 días, la contratación de personal que supera la edad de jubilación, los funcionarios que reciben un subsidio por funciones especiales durante más de dos años, la conclusión de las evaluaciones del desempeño dentro del plazo fijado, la gestión de los problemas de plantilla y la acumulación excesiva de días de vacaciones. A medida que la Secretaría se aproxima al objetivo final de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno en 2015, se recopilarán datos sobre estos y otros indicadores conexos a fin de mejorar la supervisión y aplicación del pilar de recursos humanos.

67. La estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, en tanto que iniciativa integral de reforma, propone cambios institucionales que afectan a cada una de las partes interesadas de distinta manera. Su estrategia de comunicación forma parte de una estrategia de interacción más amplia y determina quién será responsable de transmitir una serie de mensajes clave a cada tipo de destinatario a todos los niveles. La comunicación se hará mediante consultas frecuentes y reuniones informativas periódicas de carácter oficioso con los Estados Miembros, y por medio de una estrecha coordinación con los asociados institucionales y el personal en ámbitos concretos de interés. Asimismo, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se basará en herramientas de comunicación como artículos en iSeek, presentaciones al personal directivo superior, encuestas en línea, grupos de discusión y visitas sobre el terreno para informar a la Secretaría sobre los avances conseguidos y recabar las opiniones de las partes interesadas con respecto a temas relativos a la aplicación.

Reestructuración interna

68. El plan revisado de la División de Personal sobre el Terreno para 2013-2014 no propone la transferencia de ninguna función. En su lugar, separa las funciones relativas a las transacciones (por ejemplo, la tramitación de prestaciones) del papel reponderante de la Sede, aunque permanecen en Nueva York, dejando la puerta

abierta a una posible reubicación en una etapa posterior. Las funciones de supervisión y orientación harán más hincapié en los elementos estratégicos del marco de recursos humanos, como la planificación de la fuerza de trabajo sobre el terreno, la supervisión, la prestación y aplicación coherente de orientación, el establecimiento de un cuadro de profesionales de los recursos humanos y la promoción de las perspectivas de carrera del personal de las misiones en transición, en estrecha consulta con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Además, una nueva Dependencia de Medición del Desempeño Institucional y un Servicio de Estrategia de Recursos Humanos para las Actividades sobre el Terreno utilizarían los recursos existentes para formar dependencias que se encarguen de la planificación de la fuerza de trabajo y la gestión de la información, y del desarrollo de la capacidad de recursos humanos sobre el terreno, que son dos ámbitos prioritarios del marco de recursos humanos de la estrategia.

69. Otro avance será que la División de Presupuesto y Finanzas de las Actividades sobre el Terreno se centrará en la asignación estratégica de las reservas y en garantizar que los recursos y presupuestos de las misiones se ajustan a las prioridades estratégicas correspondientes. En este sentido, continuará intentando aplicar el marco de gestión estratégica de los recursos. Dentro de la División se otorgará especial atención al esfuerzo más amplio del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno de apoyar la aplicación de las IPSAS y Umoja, reconociendo los problemas y las oportunidades que surgirán de ser la primera de las entidades de la Secretaría en poner en práctica estos elementos habilitadores fundamentales. La División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones utilizará la tecnología y los programas informáticos a su disposición para impulsar la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y desempeñará de esta manera una función doble de apoyo continuado a las operaciones sobre el terreno aprovechando los servicios e infraestructuras comunes además de coordinar y apoyar la aplicación progresiva de Umoja. La División de Apoyo Logístico se reajustará teniendo en cuenta la necesidad de gestionar la logística y la cadena mundial de suministro con el fin de dar un apoyo óptimo a los Estados Miembros y los asociados de la Secretaría, asegurar la planificación y las políticas y gestionar la supervisión, los riesgos y el desempeño.

Sincronización con Umoja, las IPSAS e Inspira

70. En 2015, Umoja, las IPSAS e Inspira estarán en su segundo año de aplicación, y se estarán obteniendo beneficios como resultado de la planificación y sincronización conjuntas. La disponibilidad de datos fiables gracias a las IPSAS y Umoja transformará la capacidad de la Secretaría de gestionar mejor en función de una visibilidad clara de los activos. Los sistemas se integrarán en el marco de gestión del desempeño en todo el Departamento y se emplearán objetivos, bases de referencia, metas e indicadores clave del desempeño específicos. Los representantes de las IPSAS y de Umoja seguirán participando en el Comité Directivo en calidad de miembros permanentes, lo que permitirá que haya coherencia y rendición de cuentas al armonizar la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, las IPSAS y Umoja en apoyo de una información integrada y estandarizada y de unos datos oportunos y exactos.

B. Centro Mundial de Servicios

71. Los siguientes pasos en el desarrollo del Centro Mundial de Servicios se centrarán en finalizar un programa de establecimiento de módulos y cadena de suministro, que incluya perfeccionar los diseños de los campamentos; elaborar diseños para las instalaciones policiales, penitenciaria y judiciales, y para los emplazamientos de desarme, desmovilización y reintegración; mejorar los equipos de apoyo a las misiones; capacitar al personal de las misiones en gestión de programas y proyectos; y determinar las capacidades habilitadoras para satisfacer las necesidades de apoyo de las misiones y el personal desplegado a lo largo del ciclo de vida de la misión. La gestión mundial de activos y la composición de las existencias para el despliegue estratégico también se perfeccionarán a fin de apoyar el establecimiento de módulos y la prestación rápida de servicios a las misiones, incluido el desarrollo del personal de las misiones necesario para esta iniciativa. Se revisarán los contratos marco y se ajustarán al establecimiento de módulos y las necesidades de la cadena de suministro, incluso para las capacidades habilitadoras.

72. El Centro Mundial de Servicios continuará redefiniendo y reestructurando sus procesos y funciones para incorporar la cadena mundial de suministro integrada, incluida una función global de determinación de las fuentes de activos (centro de intercambio de información). Esto comprende una capacidad mundial de información de geodatos.

C. Centro Regional de Servicios

73. En el informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto de 29 de abril de 2010 (A/64/660) se enumeraban los servicios que podrían transferirse de las operaciones sobre el terreno al Centro Regional de Servicios de Entebbe, en cuestiones de finanzas y presupuesto, recursos humanos, logística de las funciones administrativas auxiliares, tecnología de la información y comunicaciones. El Centro Regional de Servicios de Entebbe utilizó ese informe para fundamentar el traslado de posibles funciones. Antes de junio de 2015, el Centro Regional de Servicios de Entebbe transferirá los componentes de tramitación de transacciones de los servicios financieros y de recursos humanos, y prestará esos servicios a todas sus misiones clientes, al tiempo que realizará actividades complementarias para mejorar la prestación de los servicios.

74. La tramitación de los subsidios de educación es ahora más eficiente tanto en el Centro Regional de Servicios como en el Centro Mundial de Servicios, y la Secretaría estudiará qué opciones existen para consolidar esta función mundial en el lugar adecuado cuando esté terminado el análisis de la relación costo-beneficio. El Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación continuará ampliándose para facilitar la optimización del transporte multimodal dentro del marco de la estrategia de la cadena mundial de suministro. Otras funciones de logística administrativa incluirán la redacción de especificaciones y las evaluaciones técnicas. Está previsto que las actividades de tecnologías de la información y las comunicaciones, la facturación telefónica, la gestión de redes y los servicios de asistencia a los usuarios del Centro Regional de Servicios de Entebbe estén en pleno funcionamiento durante el ejercicio 2013/14.

D. Misiones sobre el terreno

75. En 2013, el elemento de apoyo de las operaciones sobre el terreno se centrará en la preparación y puesta en marcha de Umoja y las IPSAS, y en avanzar hacia el objetivo final de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. En 2013, Umoja entrará en funcionamiento en la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (FPNUL) como parte del proceso previo a la aplicación. Se revisarán los planes de apoyo a la misión a fin de incorporar los objetivos de la estrategia en los productos operacionales específicos, como la racionalización de los procesos, la integración funcional y el reajuste estructural.

76. Las misiones a las que presta apoyo el Centro Regional de Servicios de Entebbe finalizarán las transferencias programadas en recursos humanos y servicios financieros, continuarán aspirando a lograr eficiencias a través del Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación y harán los ajustes pertinentes en las funciones administrativas restantes. Las funciones de Oficial Jefe de Recursos Humanos y Oficial Jefe de Presupuestos seguirán en las misiones. Las operaciones sobre el terreno que no tengan un centro regional de servicios separarán las funciones estratégicas y consultivas de las funciones de transacciones dentro del marco integrado que adopte el personal directivo superior con vistas al objetivo final de la estrategia.

77. Como parte del avance hacia el objetivo final de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno ha comenzado a enfocarse más sustantivo en las misiones sobre el terreno, y se han presentado propuestas a la Asamblea General, en el contexto de las solicitudes presupuestarias para el período 2013/14, de unificar las funciones financieras y presupuestarias, ahora independientes, de varias misiones (la Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre, la Misión de las Naciones Unidas para el Referéndum del Sáhara Occidental, la Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación, la Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo, la FPNUL y la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití) con el fin de armonizar mejor la gestión de los recursos y los procesos de contabilidad. Alentadas y apoyadas por la Sede, las misiones cooperarán más activamente entre ellas, y las misiones políticas especiales sentirán más directamente los beneficios de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

IV. Solicitudes a la Asamblea General

78. **A fin de alcanzar plenamente el objetivo final de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno para el 1 de julio de 2015, se solicita a la Asamblea General que:**

- a) **Tome nota del presente informe;**
- b) **Tome nota de la experiencia adquirida de la aplicación del modelo estandarizado de financiación en el contexto de la UNMISS y haga suyas las revisiones y mejoras propuestas del modelo estandarizado de financiación mencionadas en el párrafo 36 del presente documento.**

V. Conclusión

79. Los problemas que se derivan ya sea de unos entornos operacionales complejos, y a menudo volátiles, como de la demanda creciente de capacidades especializadas, y la necesidad simultánea de una mayor flexibilidad institucional serán tan acuciantes en 2015 como lo son en 2012. La Organización debe estar preparada para hacer frente a esos problemas y poder ofrecer un valor real a los Estados Miembros. La estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno es una de las iniciativas importantes emprendidas por la Secretaría, junto con sus asociados y los Estados Miembros, para afrontar dichos problemas de una manera dinámica. Para introducir cambios sostenibles en las estructuras, funciones y procesos de todo el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se necesitará una serie de instrumentos y de respuestas flexibles si el objetivo es que las Naciones Unidas cumplan las expectativas que las distintas partes interesadas han puesto en la ejecución de los mandatos políticos y de mantenimiento de la paz. Por estas razones, la Secretaría está comprometida con el modelo integral y mundial de prestación de servicios que propone la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Con este modelo se alcanzarán los objetivos fijados desde que se concibió la estrategia. En su conjunto, tales cambios darán lugar a una mejor prestación de los servicios y a una mayor orientación a los clientes; más sinergias entre las misiones; un mejor uso de los datos y la información para hacer un seguimiento del desempeño, medirlo y supervisarlos; una presencia más moderada en apoyo a las misiones; un uso eficiente de los recursos y una mayor rendición de cuentas; y una Sede más estratégica.

80. Los Estados Miembros encomiendan enormes responsabilidades a las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas de las Naciones Unidas y los pueblos a los que las Naciones Unidas aspira a servir y depositan grandes esperanzas en ellas. Estas misiones necesitan mejores capacidades y servicios; las personas a las que sirven los exigen, los Estados Miembros lo esperan y la Secretaría está comprometida a proporcionarlos. La estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno es un mecanismo a través del cual podrán prestarse estos servicios mejorados. Además ofrece el marco en el que las Naciones Unidas hacen frente a estos problemas de una manera completamente distinta de la utilizada en el pasado; en el que el objetivo es prestar servicios acordes a las necesidades y a las características de la misión; en el que tanto el personal uniformado como el civil se consideran clientes; donde la seguridad del personal es de suma importancia; y donde las eficiencias estructurales se introducen en todos los aspectos de la labor de la Secretaría. Estos objetivos se cumplirán y, al hacerlo, se habrán sentado unas bases sólidas para acometer otras reformas.

81. Sin embargo, la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno no terminará el 1 de julio de 2015. Se extraerán experiencias de los primeros cinco años de aplicación y la estrategia se ajustará en función de los cambios de las necesidades sobre el terreno y las necesidades de reforma en todo el sistema y sobre el terreno. La estrategia es tanto un planteamiento filosófico de la labor de las Naciones Unidas como un conjunto de estructuras y procesos.

82. Los detalles sobre la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se incluirán como anexos del informe del Secretario General sobre la sinopsis de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz correspondiente al período comprendido

entre el 1 de julio de 2013 y el 30 de junio de 2014, en los que se informará sobre el resto de los ámbitos mencionados por la Asamblea General en su resolución 66/264, así como en los informes de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/66/718) y la Junta de Auditores sobre las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz (A/66/5 (Vol. II)).
