



# Asamblea General

Distr. general  
23 de febrero de 2016  
Español  
Original: inglés

## Septuagésimo período de sesiones

Tema 148 del programa

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

## Sinopsis de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz: ejecución de los presupuestos para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015 y presupuesto para el período comprendido entre el 1 de julio de 2016 y el 30 de junio de 2017

### Informe del Secretario General

## Índice

	<i>Página</i>
Abreviaturas . . . . .	5
I. Antecedentes . . . . .	7
II. Futuro de las operaciones de mantenimiento de la paz . . . . .	12
III. Cumplimiento de los mandatos adaptados y creación de capacidad . . . . .	14
IV. Búsqueda de un apoyo sobre el terreno más rápido, eficaz, eficiente y responsable . . . . .	22
V. Prevención de la explotación y los abusos sexuales y otras faltas de conducta . . . . .	29
VI. Seguridad sobre el terreno . . . . .	30
VII. Mejora de las normas y capacidades médicas sobre el terreno . . . . .	31
VIII. Recursos propuestos para el ejercicio comprendido entre el 1 de julio de 2016 y el 30 de junio de 2017 . . . . .	33



IX.	Iniciativas intersectoriales en las misiones de mantenimiento de la paz que repercuten en los recursos financieros para el ejercicio 2016/17 .....	48
X.	Aplicación de las solicitudes formuladas por la Asamblea General en su resolución 69/307 e iniciativas de gestión .....	53
	A. Cuestiones de personal .....	53
	B. Necesidades operacionales .....	55
	C. Modelos de escalabilidad .....	58
XI.	Ejecución del presupuesto correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015 .....	59
XII.	Medidas que deberá adoptar la Asamblea General .....	61
Anexos		
I.	Decisiones adoptadas y solicitudes formuladas por la Asamblea General en su resolución 69/307, de 25 de junio de 2015, relativas a los aspectos administrativos y presupuestarios de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz: cuestiones intersectoriales .....	63
II.	Análisis de los recursos propuestos para el período comprendido entre el 1 de julio de 2016 y el 30 de junio de 2017 .....	68
III.	Análisis de la ejecución del presupuesto correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015 .....	83
IV.	Situación del Fondo de Reserva para el Mantenimiento de la Paz al 30 de junio de 2015 ..	96
V.	Gestión del equipo de propiedad de los contingentes y obligaciones con los países que aportan contingentes y unidades de policía constituidas .....	97
VI.	Indemnizaciones por muerte o discapacidad .....	99
VII.	Gastos previstos y reales de las actividades relativas a las minas, 2011/12 a 2016/17 .....	102
VIII.	Ejecución del presupuesto del Centro Regional de Servicios de Entebbe para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015 .....	103
IX.	Resultados y beneficios de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, 2010-2015 .....	130

## Resumen

Conforme a lo dispuesto en la resolución 59/296 de la Asamblea General, en el presente informe figura una sinopsis de los aspectos financieros y administrativos de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. El informe contiene datos consolidados sobre la ejecución de los presupuestos en el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015 y las propuestas presupuestarias para el período comprendido entre el 1 de julio de 2016 y el 30 de junio de 2017, así como datos sobre la situación del Fondo de Reserva para el Mantenimiento de la Paz (véase el anexo IV). En el informe se responde a las cuestiones relacionadas con la aplicación de las decisiones y solicitudes formuladas por la Asamblea General en su resolución 69/307, relativa a cuestiones intersectoriales, incluidas las solicitudes y recomendaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/69/839) refrendadas por la Asamblea.

De conformidad con la recomendación de la Comisión Consultiva, refrendada por la Asamblea General, en el presente informe se han optimizado tanto el contenido como el formato a fin de hacer hincapié en las novedades, los cambios normativos y los problemas de gestión que las diferentes operaciones de mantenimiento de la paz tienen que afrontar. Asimismo, el informe responde a la decisión adoptada por la Asamblea en su resolución 69/307 de examinar el informe del Secretario General sobre las recomendaciones del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz.

Como se resume a continuación, en el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015, el total de gastos ascendió a 8.291,0 millones de dólares sufragados con cargo a un presupuesto aprobado de 8.570,1 millones de dólares, sin contar las contribuciones voluntarias en especie presupuestadas.

### Utilización de los recursos financieros

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	1 de julio de 2014 a 30 de junio de 2015		Diferencia	
	Fondos asignados	Gastos	Monto	Porcentaje
<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>				
Misiones	8 173,7	7 900,3	273,4	3,3
Centro Mundial de Servicios <sup>a</sup>	70,3	66,5	3,9	5,5
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz <sup>b</sup>	326,0	324,2	1,9	0,6
<b>Subtotal</b>	<b>8 570,1</b>	<b>8 291,0</b>	<b>279,1</b>	<b>3,3</b>
Contribuciones voluntarias en especie (presupuestadas)	4,6	4,3	0,3	6,6
<b>Recursos totales</b>	<b>8 574,7</b>	<b>8 295,3</b>	<b>279,4</b>	<b>3,3</b>

<sup>a</sup> Los fondos asignados se basan en los recursos aprobados.

<sup>b</sup> Incluye un gasto por valor de 20,1 millones de dólares asociado a la planificación de los recursos institucionales.

Para el ejercicio 2016/17, los recursos financieros para las operaciones de mantenimiento de la paz se estiman en 8.248,6 millones de dólares, en comparación con un crédito aprobado de 8.271,0 millones de dólares para el ejercicio 2015/16, como se indica a continuación.

Para el ejercicio 2015/16, las necesidades de recursos por valor de 35,6 millones de dólares en relación con el Centro Regional de Servicios de Entebbe se hicieron constar en los presupuestos aprobados para las misiones y las operaciones de apoyo a las que el Centro prestaba servicios, de conformidad con la resolución 64/269 de la Asamblea General. Para el ejercicio 2016/17, las necesidades de recursos financieros propuestas para el Centro se han incluido en un informe presupuestario para este, de conformidad con la resolución 69/307 de la Asamblea. La ejecución del presupuesto del Centro Regional de Servicios para el ejercicio 2014/15 figura en el anexo VIII.

### Necesidades de recursos financieros

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>1 de julio de 2015 a</i>	<i>1 de julio de 2016 a</i>	<i>Diferencia</i>	
	<i>30 de junio de 2016</i>	<i>30 de junio de 2017</i>	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
	<i>(fondos asignados)</i>	<i>(estimación de gastos)<sup>b</sup></i>		
Misiones	7 867,3	7 788,9	(78,3)	(1,0)
Centro Regional de Servicios de Entebbe	–	42,0	42,0	–
Centro Mundial de Servicios	67,2	85,5	18,4	27,4
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz <sup>a</sup>	336,5	332,1	(4,4)	(1,3)
<b>Subtotal</b>	<b>8 271,0</b>	<b>8 248,6<sup>b</sup></b>	<b>(22,3)</b>	<b>(0,3)</b>
Contribuciones voluntarias en especie (presupuestadas)	4,6	4,8	0,2	3,5
<b>Total</b>	<b>8 275,6</b>	<b>8 253,4</b>	<b>(22,2)</b>	<b>(0,3)</b>

<sup>a</sup> Incluye necesidades para la planificación de los recursos institucionales por un total de 31,3 millones de dólares para el ejercicio 2015/16 y 16,8 millones de dólares para el ejercicio 2016/17.

<sup>b</sup> Las discrepancias se deben al redondeo de las cifras.

Las medidas recomendadas que deberá adoptar la Asamblea General figuran en la sección XII del presente informe.

## Abreviaturas

AFISMA	Misión Internacional de Apoyo a Malí con Liderazgo Africano
AMISOM	Misión de la Unión Africana en Somalia
BINUCA	Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en la República Centroafricana
BNUB	Oficina de las Naciones Unidas en Burundi
CESPAO	Comisión Económica y Social para Asia Occidental
CMCN	Comisión Mixta Camerún-Nigeria
FNUOS	Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación
FPNUL	Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano
IPSAS	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
MENUB	Misión de Observación Electoral de las Naciones Unidas en Burundi
MINURCAT	Misión de las Naciones Unidas en la República Centroafricana y el Chad
MINURSO	Misión de las Naciones Unidas para el Referéndum del Sáhara Occidental
MINUSCA	Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana
MINUSMA	Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí
MINUSTAH	Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití
MONUSCO	Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo
OCENU	Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Proceso de Paz del Oriente Medio
OCENUL	Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano
OEES	Oficina del Enviado Especial del Secretario General para el Sahel
ONUB	Operación de las Naciones Unidas en Burundi
ONUCI	Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire
ONUUA	Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana
ONUVT	Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua
UNAMA	Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán
UNAMI	Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq
UNAMID	Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur
UNFICYP	Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre
UNIOGBIS	Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Guinea-Bissau

---

UNIPSIL	Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Sierra Leona
UNISFA	Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei
UNMEER	Misión de las Naciones Unidas para la Respuesta de Emergencia al Ébola
UNMIK	Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo
UNMIL	Misión de las Naciones Unidas en Liberia
UNMIS	Misión de las Naciones Unidas en el Sudán
UNMISS	Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur
UNMIT	Misión Integrada de las Naciones Unidas en Timor-Leste
UNMOGIP	Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en la India y el Pakistán
UNOCA	Oficina Regional de las Naciones Unidas para África Central
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UNOWA	Oficina de las Naciones Unidas para África Occidental
UNPOS	Oficina Política de las Naciones Unidas para Somalia
UNSMIL	Misión de Apoyo de las Naciones Unidas en Libia
UNSMIS	Misión de Supervisión de las Naciones Unidas en la República Árabe Siria
UNSOA	Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo a la Misión de la Unión Africana en Somalia
UNSOM	Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en Somalia
UNSOS	Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo en Somalia
UNYOM	Misión de Observación de las Naciones Unidas en el Yemen

## I. Antecedentes

1. El número de misiones de mantenimiento de la paz apoyadas por las Naciones Unidas (16, incluidos el UNMOGIP y el ONUVT, que se financian con cargo al presupuesto por programas) y de operaciones de apoyo (UNSOS) asciende a un total de 17. Esas operaciones de mantenimiento de la paz en curso, que desempeñan una gran variedad de mandatos tradicionales y multidimensionales en apoyo de las medidas para alcanzar una solución política y duradera de los conflictos, incluyen a más de 119.000 oficiales uniformados, así como a aproximadamente 22.000 efectivos militares desplegados por la Unión Africana en Somalia y a más de 22.000 funcionarios civiles. En el cuadro 1 figura una sinopsis de las operaciones de mantenimiento de la paz en los ejercicios económicos de 2010/11 a 2016/17.

Cuadro 1

### Sinopsis de los recursos financieros y humanos de las operaciones de mantenimiento de la paz, 2010/11 a 2016/17

Componente de mantenimiento de la paz	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
	Cifras reales					Aprobadas	Previstas
<b>Número de misiones y operaciones de apoyo en curso</b>							
Misiones financiadas con cargo a los presupuestos para mantenimiento de la paz	14	14	14	13	14	14	14
UNSOA/UNSOS	1	1	1	1	1	1	1
UNMOGIP y ONUVT (con cargo al presupuesto por programas)	2	2	2	2	2	2	2
<b>Total, misiones y operaciones de apoyo en curso</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>
<b>Recursos financieros (en cifras brutas, millones de dólares de los Estados Unidos)</b>							
Misiones de mantenimiento de la paz y UNSOA/UNSOS	7 175,8	7 152,9	6 889,3	7 136,8	7 900,3	7 867,3	7 788,9
Centro Regional de Servicios de Entebbe	–	–	–	–	–	–	42,0
Centro Mundial de Servicios	68,1	64,3	68,6	68,5	66,5	67,2	85,5
Cuenta de apoyo (incluye el proyecto de planificación de los recursos institucionales)	341,4	344,8	329,7	315,0	324,2	336,5	332,1
<b>Subtotal, presupuestos para las operaciones de mantenimiento de la paz</b>	<b>7 585,3</b>	<b>7 562,0</b>	<b>7 287,6</b>	<b>7 520,3</b>	<b>8 291,0</b>	<b>8 271,0</b>	<b>8 248,6</b>
UNMOGIP y ONUVT	40,0	48,9	43,6	46,6	41,5	46,4	44,6
<b>Total, recursos financieros</b>	<b>7 625,3</b>	<b>7 610,9</b>	<b>7 331,2</b>	<b>7 566,9</b>	<b>8 332,5</b>	<b>8 317,4</b>	<b>8 293,2</b>
<b>Número de efectivos</b>							
<b>Personal uniformado</b>							
Personal uniformado de las Naciones Unidas <sup>a</sup>	111 537	112 554	110 098	113 326	127 138	119 423	115 733
Personal uniformado de la AMISOM <sup>a</sup>	12 270	17 731	17 731	22 126	22 126	22 126	22 126
<b>Subtotal, presupuestos para las operaciones de mantenimiento de la paz</b>	<b>123 807</b>	<b>130 285</b>	<b>127 829</b>	<b>135 452</b>	<b>149 264</b>	<b>141 549</b>	<b>137 859</b>

Componente de mantenimiento de la paz	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
	Cifras reales					Aprobadas	Previstas
UNMOGIP y ONUVT	197	197	197	197	197	197	197
<b>Total, personal uniformado</b>	<b>124 004</b>	<b>130 482</b>	<b>128 026</b>	<b>135 649</b>	<b>149 461</b>	<b>141 746</b>	<b>138 056</b>
<b>Personal civil</b>							
Personal civil en las misiones y en la UNSOA/UNSOS <sup>b</sup>	26 391	24 291	23 694	22 808	22 542	20 917	20 029
Personal civil en el Centro Regional de Servicios de Entebbe	–	–	–	–	–	–	422
Personal civil de apoyo a las misiones <sup>c</sup>	1 919	1 859	1 852	1 855	1 882	1 913	1 924
<b>Subtotal, presupuestos para las operaciones de mantenimiento de la paz</b>	<b>28 310</b>	<b>26 150</b>	<b>25 546</b>	<b>24 663</b>	<b>24 424</b>	<b>22 830</b>	<b>22 375</b>
UNMOGIP y ONUVT	340	342	342	340	323	323	318
<b>Total, personal civil</b>	<b>28 650</b>	<b>26 492</b>	<b>25 888</b>	<b>25 003</b>	<b>24 747</b>	<b>23 153</b>	<b>22 693</b>

<sup>a</sup> Máxima dotación de personal autorizada.

<sup>b</sup> No incluye los recursos para el Centro Mundial de Servicios, la cuenta de apoyo ni el Centro Regional de Servicios de Entebbe para el ejercicio 2016/17. Entre el ejercicio 2011/12 y el ejercicio 2015/16, los recursos financieros y humanos del Centro Regional de Servicios se incluyeron en los presupuestos de las misiones clientes, de conformidad con la resolución [64/269](#) de la Asamblea General.

<sup>c</sup> Puestos y plazas para la cuenta especial y el Centro Mundial de Servicios.

2. La dotación de personal uniformado autorizado alcanzó un máximo histórico en el ejercicio 2014/15, cuando se contabilizaron aproximadamente 150.000 efectivos uniformados autorizados sobre el terreno, que recibían apoyo financiero de las Naciones Unidas por valor de unos 8.300 millones de dólares. En el ejercicio 2015/16 la dotación se redujo en 7.715 efectivos uniformados y para el ejercicio 2016/17 ha disminuido en otros 3.690 efectivos uniformados, principalmente a raíz de la reducción constante de efectivos en la UNMIL (4.728 efectivos uniformados), con arreglo al mandato previsto. Esa disminución queda compensada en parte por un aumento en la dotación de personal uniformado autorizado para la MINUSCA (1.030 efectivos uniformados).

3. El personal civil en misiones ha ido disminuyendo cada año y ha pasado de más de 26.000 miembros en el ejercicio 2010/11 a aproximadamente 20.900 en el ejercicio 2015/16, lo que supone una reducción del 21% atribuible a la retirada del personal de algunas misiones y a los esfuerzos para racionalizar la plantilla civil. Para el ejercicio 2016/17, se ha reducido de forma generalizada el personal civil en las misiones.

4. Para el ejercicio 2016/17, el Centro Regional de Servicios de Entebbe propone en su informe presupuestario 422 efectivos, además de los costos no relacionados con el personal, de conformidad con la resolución [69/307](#) de la Asamblea General. El Centro mantendrá su programa de nacionalización, cuya segunda fase, consistente en la conversión de 34 puestos del Servicio Móvil en puestos de funcionario nacional del Cuadro Orgánico, se pondrá en marcha en el ejercicio 2016/17, con arreglo a lo decidido por la Asamblea en su resolución [69/307](#). La dotación de personal civil de otro tipo en apoyo de las misiones con cargo a la

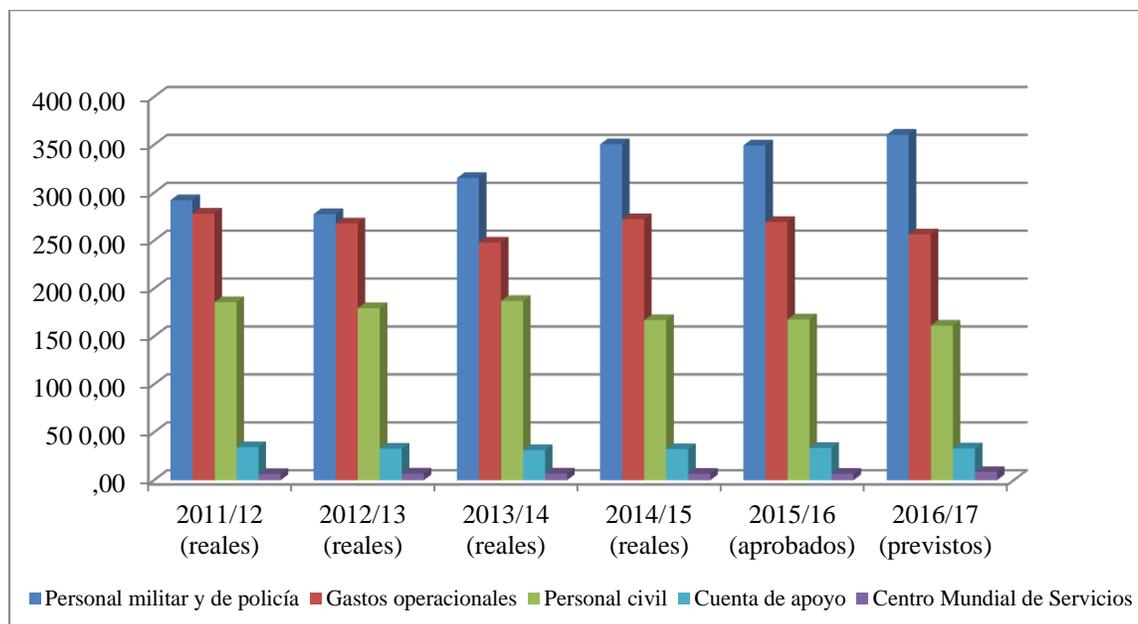
cuenta de apoyo y al Centro Mundial de Servicios ha experimentado fluctuaciones a lo largo de los años. El ligero aumento registrado en el ejercicio 2016/17 refleja principalmente el fortalecimiento específico propuesto con cargo a la cuenta de apoyo, como resultado de la aplicación de las recomendaciones formuladas por el Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz.

5. Las necesidades de recursos financieros para las operaciones de mantenimiento de la paz representan el costo de financiar el personal uniformado, así como los gastos operacionales de un marco de apoyo que abarca las operaciones aéreas, el consumo de combustible y el mantenimiento de la infraestructura establecida de tecnología de la información y las comunicaciones. Las necesidades de recursos propuestas para el ejercicio 2016/17 reflejan reducciones considerables en los gastos operacionales y de personal civil, de conformidad con la reorganización y la racionalización de las operaciones, así como con la reducción de personal y la transición prevista de las misiones. Entre los ejemplos más notables del ejercicio 2016/17 se encuentran la UNAMID y la MONUSCO (transición prevista) y la MINUSTAH, la UNMIL y la ONUCI (en proceso de reducción).

6. En el gráfico I se observa el nivel de recursos financieros por categoría de gastos y componentes de apoyo durante los cinco años anteriores y las necesidades de recursos estimadas para el ejercicio 2016/17.

Gráfico I  
**Recursos financieros por categorías principales de gastos y componentes de apoyo, 2011/12 a 2016/17<sup>a</sup>**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



<sup>a</sup> A efectos comparativos, los recursos operacionales y de personal civil no incluyen el Centro Regional de Servicios de Entebbe.

### Apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz

7. Las necesidades de recursos propuestas para la cuenta de apoyo y el Centro Mundial de Servicios, así como para el Centro Regional de Servicios de Entebbe (véase la sección VIII), siguen examinándose de forma periódica, teniendo en cuenta el número, el tamaño y la complejidad de las operaciones de mantenimiento de la paz.

8. De media, el apoyo prestado por la Sede con cargo a la cuenta de apoyo y por el Centro Mundial de Servicios ha fluctuado en torno al 5% de los recursos agregados de las operaciones de mantenimiento de la paz. De cara al futuro, la creciente concentración de las actividades en los centros de servicios (mundiales y regionales) como parte de la estrategia mundial de apoyo sobre el terreno, la armonización y la racionalización de los procesos a través del despliegue progresivo de Umoja (incluida la Ampliación 2 prevista), y el modelo global de prestación de servicios influirán significativamente en el panorama y el tipo de apoyo brindado a las operaciones de mantenimiento de la paz. El apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz abarcará desde la institución en su conjunto hasta las actividades sobre el terreno y las operaciones transaccionales específicas de cada misión.

9. En el cuadro 2 figura una comparación entre los recursos financieros para la cuenta de apoyo y el Centro Mundial de Servicios y los recursos para las actividades con cargo a los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz desde el ejercicio 2010/11. Esto se conoce habitualmente como coeficiente de servicios de apoyo y se muestra en el gráfico 2.

Cuadro 2

#### Recursos necesarios de la cuenta de apoyo y el Centro Mundial de Servicios en comparación con los recursos de las actividades con cargo a los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz, 2010/11 a 2016/17

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

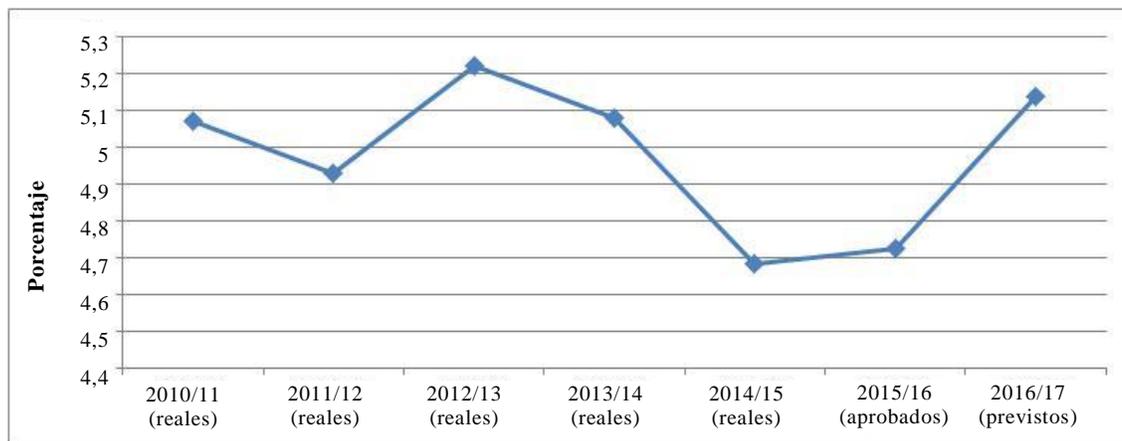
<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>2010/11 (monto real)</i>	<i>2011/12 (monto real)</i>	<i>2012/13 (monto real)</i>	<i>2013/14 (monto real)</i>	<i>2014/15 (monto real)</i>	<i>2015/16 (monto aprobado)</i>	<i>2016/17 (monto previsto)</i>
Misiones de mantenimiento de la paz, UNSOS	7 175,8	7 152,9	6 889,3	7 136,8	7 900,3	7 867,3	7 788,9 <sup>b</sup>
Centro Mundial de Servicios	68,1	64,3	68,6	68,5	66,5	67,2	85,5
Cuenta de apoyo <sup>a</sup>	284,4	297,6	292,3	296,3	303,3	304,4	314,5
<b>Coefficiente de servicios de apoyo (porcentaje)</b>	<b>4,91</b>	<b>5,06</b>	<b>5,24</b>	<b>5,11</b>	<b>4,68</b>	<b>4,72</b>	<b>5,14</b>

<sup>a</sup> No incluye los gastos y las necesidades de recursos para el sistema de planificación de los recursos institucionales.

<sup>b</sup> No incluye las necesidades de recursos para el Centro Regional de Servicios de Entebbe, estimadas en 42,0 millones de dólares para el ejercicio 2016/17.

Gráfico II  
**Coefficiente de servicios de apoyo de la cuenta de apoyo y el Centro Mundial de Servicios, 2010/11 a 2016/17**

(Porcentaje en comparación con las actividades con cargo al presupuesto de las operaciones de mantenimiento de la paz)



10. Con respecto a la cuenta de apoyo para el ejercicio 2016/17, los recursos de personal propuestos reflejan las reducciones derivadas de los beneficios que se esperan de la aplicación de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja en la Sede, que han dado lugar a la propuesta de suprimir seis puestos y plazas. Esas supresiones se compensan con el incremento y el reajuste de los recursos de personal propuestos con miras a reforzar algunas esferas específicas a raíz del plan de acción del Secretario General para aplicar las recomendaciones del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz. En general, la cuenta de apoyo propone un incremento neto de 20 puestos y plazas, incluida la transferencia de 9 puestos del Centro Mundial de Servicios, que sirve para reajustar la capacidad de la cuenta de apoyo dando mayor prioridad a las operaciones en las esferas de la comunicación estratégica, la generación de fuerzas, la consolidación de la paz, la prevención de la explotación y los abusos sexuales, la responsabilidad ambiental, la seguridad del personal y la prestación de servicios médicos sobre el terreno. También se propone fomentar las iniciativas de derechos humanos, los aspectos jurídicos de los mandatos de las misiones nuevas y la administración de justicia para el personal sobre el terreno.

11. El proyecto de presupuesto para el Centro Mundial de Servicios para el ejercicio 2016/17 refleja la función esencial que este desempeña a la hora de prestar apoyo sobre el terreno, incluidos servicios mundiales de tecnología de la información geoespacial y las telecomunicaciones; servicios de logística y gestión operacional de la cadena de suministro, y servicios de suministro durante el ciclo de vida de las misiones sobre el terreno. Los recursos de personal propuestos reflejan una disminución neta de nueve puestos como consecuencia de la redistribución de funciones en la Sede y en la Base de Apoyo de Entebbe (como una operación de arrendamiento). El aumento de los recursos propuestos para el ejercicio 2016/17 en comparación con el período 2015/16 se debe principalmente al funcionamiento y el mantenimiento de Umoja y a la infraestructura mundial de telecomunicaciones para las operaciones de mantenimiento de la paz, que anteriormente se habían contemplado como gastos indirectos relacionados con Umoja y se habían incluido

en los informes presupuestarios de las misiones de mantenimiento de la paz, mientras que ahora figuran dentro de los gastos operacionales recurrentes sobre el terreno.

## II. Futuro de las operaciones de mantenimiento de la paz

### Contexto mundial de las operaciones de paz

12. En 2014 el Secretario General nombró a un Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz y, en 2015, se presentaron a la Asamblea General el informe del Grupo (A/70/95-S/2015/446) y el informe del Secretario General sobre el futuro de las operaciones de paz de las Naciones Unidas y la aplicación de las recomendaciones del Grupo (A/70/357-S/2015/682). El anterior gran examen de esa índole, realizado por el Grupo sobre las Operaciones de Paz de las Naciones Unidas bajo la dirección del Sr. Lakhdar Brahimi, tuvo lugar hace 15 años (A/55/305-S/2000/809). Desde entonces, se han producido grandes cambios en la complejidad y la magnitud de los conflictos. Es preciso realizar una serie de reformas para garantizar que las operaciones de paz de las Naciones Unidas, incluidas las operaciones de mantenimiento de la paz, cuenten con los medios necesarios para superar los desafíos que afrontan y se adecúen a los objetivos en un contexto mundial cambiante.

13. El entorno en que las operaciones de mantenimiento de la paz desempeñan su labor ha evolucionado de forma significativa y en la actualidad es más inseguro y complejo. A finales de 2015, aproximadamente el 43% del entorno operacional para el mantenimiento de la paz se clasificaba como sustancial, alta o extremadamente peligroso, frente al 25% en 2011. Los ataques siguen siendo asimétricos y continúan dirigiéndose contra blancos específicos: el 28% de las 121 muertes ocurridas en 2015 se debieron a actos intencionales; una cifra muy superior a la registrada a comienzos del decenio. Las misiones también han pasado a estar emplazadas en lugares más remotos; aproximadamente el 60% del personal autorizado financiado en el ejercicio 2015/16 se encontraba en zonas sin litoral o de difícil acceso. Las líneas de suministro de las misiones de mayor tamaño recorren una distancia de entre 1.500 y más de 2.100 kilómetros entre el puerto y el cuartel general de la misión. Los mercados y la infraestructura en las zonas de las misiones también son deficientes. Más del 70% del personal autorizado debe trabajar en países que ocupan los peores puestos en la clasificación sobre la facilidad para hacer negocios, que se mide con indicadores tales como el comercio transfronterizo, la tramitación de los permisos de construcción, la obtención de electricidad o el cumplimiento de los contratos<sup>1</sup>. Además, las misiones modernas deben mantenerse durante períodos más largos. La duración media de todas las misiones creadas a partir de 2000 es de aproximadamente 5,5 años, frente a los 3,4 años de las misiones establecidas en el siglo XX. Durante el ejercicio 2016/17, seguirán reduciéndose algunas de las misiones de mayor tamaño (como la MINUSTAH, la ONUCI y la UNMIL), mientras que otras precisarán un refuerzo considerable, pero específico, para seguir

---

<sup>1</sup> Banco Mundial, *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency* (Washington D.C., 2016). Informe que hace referencia al personal autorizado en países que ocupan los 30 últimos puestos, de un total de 189 países, en la clasificación del Banco Mundial sobre la facilidad para hacer negocios (“Ease of Doing Business”).

adecuándose al objetivo. En general, el mantenimiento de la paz sigue siendo un ámbito amplio, complejo e inestable.

14. En los últimos años, las Naciones Unidas han logrado avances considerables en lo que respecta a la reforma de sus operaciones de apoyo sobre el terreno. Las operaciones de mantenimiento de la paz, impulsadas en gran medida por la estrategia mundial de apoyo sobre el terreno, han aumentado su eficacia en función del costo y ahora son más sencillas y rápidas, además de estar más integradas. La dotación de personal de apoyo por cada 1.000 efectivos de las misiones ha disminuido considerablemente. Más del 70% del personal de las misiones ahora se beneficia de uno o más arreglos de servicios compartidos. Una serie de nuevos enfoques y herramientas han contribuido a mejorar las operaciones, y continúan las iniciativas destinadas a mejorar el desempeño y la respuesta a las exigencias de los entornos sobre el terreno. Entre esas actividades se incluye la aplicación, por parte de las Naciones Unidas, de un programa de acción amplio y riguroso para combatir la explotación y los abusos sexuales, que siguen arruinando vidas y menoscabando los esfuerzos de decenas de miles de efectivos. Como siempre, durante el ejercicio 2016/17 las Naciones Unidas seguirán dando prioridad a la reforma y el fortalecimiento de la planificación y la organización de las operaciones de mantenimiento de la paz y del apoyo a estas.

**Respuesta del Secretario General a las recomendaciones del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz y programa de trabajo de las Naciones Unidas para el futuro**

15. El Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz formuló un conjunto amplio de recomendaciones para adaptar y reforzar el planteamiento de las operaciones de paz. El Grupo solicitó que se realizaran cuatro reorientaciones esenciales: mayores esfuerzos para encontrar soluciones políticas a los conflictos, un uso más flexible de toda la gama de operaciones de paz, la creación de alianzas más sólidas e inclusivas, y el establecimiento de operaciones que se centren más en las actividades sobre el terreno y en las personas.

16. En su informe sobre el futuro de las operaciones de paz de las Naciones Unidas, el Secretario General presentó un plan de acción para aplicar las recomendaciones del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz, basado en tres esferas fundamentales de actuación:

- a) Atención renovada a las cuestiones políticas, la prevención y la mediación;
- b) Alianzas regionales y mundiales más estrechas;
- c) Nuevas formas de planificar y llevar a cabo las operaciones de paz para que sean más rápidas, más sensibles y ofrezcan mayor rendición de cuentas ante las necesidades de los países y las personas en situaciones de conflicto.

17. La labor de las Naciones Unidas en materia de paz y seguridad estará dirigida, en gran medida, por el plan de acción del Secretario General, con objeto de impulsar y reforzar los instrumentos existentes y de crear otros nuevos para seguir mejorando las operaciones de mantenimiento de la paz. Durante el ejercicio 2016/17, las Naciones Unidas también darán respuesta a los desafíos que se planteen teniendo en cuenta las recomendaciones incluidas en el informe del Grupo Consultivo de Expertos sobre el Examen de la Estructura para la Consolidación de la Paz

(A/69/968-S/2015/490) y las del estudio y examen mundiales sobre la aplicación de la resolución 1325 (2000) del Consejo de Seguridad, que el Secretario General presentó en su informe sobre las mujeres y la paz y la seguridad (S/2015/716).

18. El Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz reconoció que el apoyo electoral y de mediación para los países que acogían operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz carecía de una financiación previsible y recomendó que el Departamento de Asuntos Políticos tuviera acceso a la cuenta de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz para respaldar las actividades en esa esfera (véase A/70/95-S/2015/446, párr. 71). En su informe sobre la aplicación de las recomendaciones del Grupo, el Secretario General afirmó que un enfoque de las operaciones de paz coherente y a medida exigía superar los obstáculos que impedían en la actualidad prestar apoyo especializado a las misiones sobre el terreno, como mediación o asistencia electoral (véase A/70/357-S/2015/682, párr. 74). Para ello, en el ejercicio 2016/17 se hará un seguimiento de los servicios que el Departamento de Asuntos Políticos presta a las misiones de mantenimiento de la paz a fin de garantizar que las actividades directamente relacionadas con el mantenimiento de la paz en materia de apoyo electoral y mediación cuenten con una financiación proporcionada. El Secretario General volverá a examinar esta cuestión en el contexto de sus propuestas para los presupuestos de mantenimiento de la paz, incluida la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz, correspondientes al ejercicio 2017/18.

### **III. Cumplimiento de los mandatos adaptados y creación de capacidad**

19. Las Naciones Unidas se esfuerzan por atender las diversas necesidades de las actividades de mantenimiento de la paz para que las operaciones puedan seguir cumpliendo de forma eficaz sus respectivos mandatos. Las misiones de mantenimiento de la paz desempeñan una función esencialmente política impulsando los procesos políticos y respaldando la aplicación de los acuerdos de paz. Asimismo, contribuyen a facilitar la recuperación sostenible a largo plazo y la transición temprana del conflicto a la paz, sobre todo a través de la prestación de apoyo político, de consolidación de la paz y de seguridad, al tiempo que, en muchos casos, protegen a los civiles frente a la amenaza de la violencia. En la presente sección se destacan las esferas intersectoriales prioritarias para un cumplimiento eficaz de los mandatos.

#### **Evaluación y planificación**

20. La planificación estratégica y operacional rigurosa, tanto en el conjunto del sistema como a nivel de cada misión, constituye una condición esencial para el desempeño eficaz y eficiente de las operaciones de mantenimiento de la paz. La Política de las Naciones Unidas sobre la Evaluación y la Planificación Integradas proporciona una base sólida para buscar respuestas a nivel de todo el sistema, si bien su aplicación plena y coherente sigue siendo un desafío. Incluso con una planificación coordinada basada en un análisis y evaluación conjuntos, las estructuras institucionales, con sus correspondientes marcos financieros y de rendición de cuentas, repercuten en la aplicación de respuestas integradas. Para mejorar la aplicación de una evaluación y planificación integradas de las

operaciones de mantenimiento de la paz, se perfeccionarán e impulsarán las actividades de capacitación sobre análisis de los conflictos y evaluaciones estratégicas, así como sobre planificación para los especialistas en planificación estratégica, con vistas a mejorar los análisis, la evaluación y la planificación a nivel de todo el sistema.

21. En el marco de esa iniciativa que se realizará a nivel de todo el sistema, el Secretario General Adjunto de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ahora revisan y aprueban de forma conjunta los conceptos de las operaciones de las misiones a fin de lograr una planificación más coherente. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han tomado medidas para reforzar su coordinación en lo que respecta a la planificación de las operaciones de mantenimiento de la paz. Además, se elaborará una nueva política con miras a mejorar la capacidad de planificación; definir un proceso normalizado y convenido que establezca los principios, los hitos de la toma de decisiones, las estructuras y los procedimientos; y mejorar la claridad y la coherencia entre todas las secciones del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en la planificación de las operaciones de mantenimiento de la paz. Dicha política, así como la capacitación pertinente, también tendrán por objeto asegurar que las respuestas de mantenimiento de la paz se adapten, prioricen y escalonen sobre la base de un análisis amplio y sólido que incluya la conciencia situacional.

22. Las Naciones Unidas también tienen intención de examinar las formas de mejorar su capacidad para evaluar el desempeño de las misiones, por ejemplo, a través de evaluaciones del impacto, exámenes independientes y el fortalecimiento de los marcos de presupuestación basada en los resultados.

### **Garantía de protección**

23. La protección de los civiles, incluidas las mujeres y los niños, la prevención de la violencia sexual relacionada con los conflictos y la respuesta ante ella, y el tratamiento de las cuestiones relacionadas con los derechos humanos seguirán siendo una parte central de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, junto con el respaldo a las transiciones políticas, el establecimiento de un estado de derecho y la prestación de apoyo a la reforma, la reestructuración o la creación de instituciones de seguridad. Para lograr una respuesta eficaz será necesario adoptar un enfoque integrado que abarque a las Naciones Unidas y a la misión al completo. La iniciativa “Los Derechos Humanos Primero”, la política de diligencia debida en materia de derechos humanos en el contexto del apoyo de las Naciones Unidas a fuerzas de seguridad ajenas a la Organización y la política relativa a la protección de civiles en las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, aprobada en marzo de 2015 por el Secretario General Adjunto del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Secretario General Adjunto del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, seguirán incorporándose en las actividades relacionadas con el mantenimiento de la paz, al igual que ocurrirá con otras políticas y directrices pertinentes, como las directrices de aplicación para componentes militares de las misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas relativas a la protección de los civiles, aprobadas en febrero de 2015, a fin

de aprovechar los avances logrados en el ámbito de las políticas y la capacitación, para lo que se contará con apoyo adicional de la Sede.

24. Las operaciones deben contar con las capacidades y estructuras de mando necesarias para detectar e impedir de forma eficaz las amenazas contra los civiles, así como para anticiparse y responder a ellas. Además, una vez realizado el despliegue, no pueden aceptarse más reservas por parte de los contribuyentes aparte de las expresamente acordadas por las Naciones Unidas. El Secretario General ha solicitado oficialmente a las misiones sobre el terreno que informen sobre esas reservas para presentar información actualizada al Consejo de Seguridad dos veces al año. Al mismo tiempo, es importante reconocer que la responsabilidad de proteger a los civiles recae sobre el conjunto de la misión y afecta tanto al componente uniformado como al componente civil. En el contexto de las operaciones de mantenimiento de la paz, es preciso que todas las partes sean conscientes de la importancia de utilizar instrumentos no militares y estrategias de protección que no impliquen el uso de armas. Hoy en día se requiere que las misiones sobre el terreno que tienen un mandato de protección de los civiles cuenten con una plaza de Asesor Superior sobre la Protección de los Civiles, en la Oficina del Representante Especial del Secretario General, que se encargue de coordinar la formulación de estrategias para la protección de los civiles a nivel de toda la misión y entre los distintos componentes, y de prestar asesoramiento al personal directivo superior. Asimismo, es necesario reforzar la capacidad de la Sede para seguir aumentando el potencial de las misiones para desempeñar su mandato.

25. Las capacidades específicas para aplicar los mandatos especializados de protección en situaciones de violencia sexual o de niños afectados por los conflictos armados siguen siendo esenciales y se irán consolidando progresivamente en los componentes de derechos humanos a fin de aumentar su repercusión colectiva.

#### **Empoderamiento de las mujeres e incorporación de la perspectiva de género**

26. Facilitar la participación de las mujeres en los procesos de paz e incorporar la perspectiva de género en todos los aspectos de las operaciones, incluidos los análisis políticos y operacionales, mejorará la eficacia de las operaciones de mantenimiento de la paz, la respuesta a los problemas de protección de las comunidades locales y el ritmo de la recuperación económica en las situaciones posteriores a un conflicto, así como la sostenibilidad de los acuerdos de paz.

27. En 2015 se celebró el 20º aniversario de la Plataforma de Acción de Beijing y el 15º aniversario de la resolución [1325 \(2000\)](#) del Consejo de Seguridad, relativa a las mujeres, la paz y la seguridad. En consonancia con esos hitos, el informe del Grupo Consultivo de Expertos sobre el Examen de la Estructura para la Consolidación de la Paz y el estudio y examen mundiales de la resolución [1325 \(2000\)](#), que el Secretario General presentó en su informe sobre las mujeres y la paz y la seguridad, ponen de relieve la necesidad de impulsar la promulgación de políticas relativas a las mujeres y la paz y la seguridad, fomentar la rendición de cuentas y reorganizar la arquitectura de género actual. Por consiguiente, deberían realizarse cambios significativos en la arquitectura de género de las misiones sobre el terreno y la Sede. En las misiones sobre el terreno, los asesores superiores de género deberían informar directamente al Representante Especial del Secretario General, proporcionando conocimientos estratégicos y técnicos a todos los

componentes sustantivos. El Consejo de Seguridad, en su resolución 2242 (2015) de 13 de octubre de 2015, acogió con beneplácito la ubicación de asesores superiores de género en las oficinas de los Representantes Especiales. Además, en 2016 se establecerán en cada misión asesores de género militares a fin de incorporar la perspectiva de género en todas las actividades militares. Se logrará una mayor interacción con las mujeres locales durante las patrullas militares aumentando la cantidad de observadoras militares. Se están realizando acciones concertadas para conseguir que la fuerza militar sea más inclusiva en todos los cuarteles generales y se está determinando en qué plazas resultaría beneficioso que los titulares fueran oficiales militares mujeres, por ejemplo, en las secciones relacionadas con la planificación y la coordinación civil-militar.

28. A fin de mejorar la rendición de cuentas, se incluirá la fijación de metas reforzadas relacionadas con el género como un indicador del desempeño individual en todos los pactos con el personal directivo superior de la Sede y sobre el terreno. Además, las Naciones Unidas incluirán los análisis y la especialización técnica necesarios en materia de género durante todas las etapas de la planificación de las misiones, en particular en las evaluaciones estratégicas y técnicas, la elaboración, ejecución y examen de los mandatos y su reducción gradual. Se prestará más atención a la integración de las perspectivas de género en todos los procesos de políticas y en las misiones de evaluación. El primer curso sobre asesores de género militares se organizará en abril de 2016 y tendrá por objeto la capacitación de los oficiales militares sobre cómo incorporar las cuestiones temáticas de género, la violencia sexual relacionada con los conflictos y la protección infantil en la labor del personal operacional.

#### **Fomento de las asociaciones mundiales y regionales y la participación local**

29. La gestión de las relaciones con los países receptores y, en particular, el aumento de la confianza mutua y el cumplimiento de los respectivos compromisos seguirán siendo esenciales, al igual que los contactos políticos sostenidos con todas las partes interesadas, incluidos el Consejo de Seguridad y los países que aportan contingentes y fuerzas de policía. El establecimiento de una cooperación triangular más productiva entre el Consejo de Seguridad, los países que aportan contingentes y fuerzas de policía y la Secretaría sigue siendo uno de los componentes clave para lograr un resultado satisfactorio.

30. Dado que la naturaleza de los conflictos sigue siendo cambiante, cobrarán importancia las asociaciones estratégicas con las organizaciones regionales y subregionales, en particular con la Unión Africana y la Unión Europea. La Secretaría y la Comisión de la Unión Africana están tomando medidas para finalizar un Marco Conjunto de las Naciones Unidas y la Unión Africana para una Alianza Reforzada en materia de Paz y Seguridad. El Secretario General coincide con el llamamiento del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz en favor de mecanismos de financiación sostenidos, previsibles y flexibles para respaldar las operaciones de paz de la Unión Africana en el entorno mundial imperante, cada vez más complicado. En ese contexto, en el curso del examen estratégico de la UNSOA (ahora, UNSOS) se encontraron pruebas tangibles de los buenos resultados obtenidos con la asociación entre las Naciones Unidas y la Unión Africana en Somalia. Esa colaboración se debería seguir fortaleciendo y ahondando mediante inversiones y apoyo sostenidos brindados por ambas partes en el plano

operacional, al tiempo que se habrá de redirigir y fortalecer significativamente la capacidad de la UNSOS sobre el terreno y en la Sede para que esta pueda desempeñar su mandato y, en el plano estratégico, de cara a despliegues futuros.

31. Las iniciativas de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz deben estar orientadas hacia las poblaciones a las que prestan sus servicios, ya sea en relación con la protección de civiles, los procesos políticos y la reconciliación nacional, o mediante el uso de servicios de comunicaciones más estratégicos. La adopción de un planteamiento centrado en las personas en el marco de las operaciones de mantenimiento de la paz es un tema recurrente en el informe del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz, que se repite en el subsiguiente informe de aplicación del Secretario General, donde se hace hincapié en que la participación de la comunidad es esencial. El énfasis en el “sentido práctico” subyacente a los acuerdos políticos que promueven las sociedades inclusivas, y la necesidad de fomentar la “titularidad nacional inclusiva”, analizada en el informe del Grupo Consultivo de Expertos sobre el Examen de la Estructura para la Consolidación de la Paz, también ponen de relieve la importancia de aumentar la colaboración con las comunidades. Durante el año próximo, las Naciones Unidas elaborarán y pondrán a prueba una serie de directrices para las misiones sobre el diseño y la aplicación de un enfoque más estratégico para lograr la participación de las comunidades. Desde que se establecieron por primera vez en la MONUSCO en 2009, los auxiliares de enlace comunitario —funcionarios nacionales de asuntos civiles que trabajan junto con los componentes uniformados para apoyar la colaboración eficaz entre las misiones y la comunidad— también se han desplegado en la MINUSCA, la UNMISS y la MINUSMA y en la actualidad suman más de 300 funcionarios. Se prestará especial atención a contratar a mujeres para cubrir los puestos de auxiliar de enlace comunitario, a fin de facilitar un contacto más estrecho con las mujeres locales y garantizar que la protección y la participación de las mujeres constituyan una parte central de las iniciativas comunitarias. Un aumento del número de observadoras militares incrementará también la capacidad del componente uniformado para entablar relación con toda la población en su conjunto. El Secretario General también ha dado instrucciones a las misiones de que en el futuro realicen periódicamente encuestas de opinión pública.

32. Para lograr una mayor participación es necesario cambiar la cultura y pasar de un enfoque reactivo de la información pública a uno proactivo y estratégico de las comunicaciones, que respalde directamente la ejecución de los mandatos, entre otros medios, familiarizando a las personas con las misiones y sus mandatos y fomentando la confianza en ellas. Resulta esencial establecer contactos con los principales interesados, tanto mujeres como hombres, combatir los prejuicios y crear y mantener el apoyo, al tiempo que se entabla un diálogo para cambiar las percepciones y mitigar las repercusiones de los mensajes negativos. Las actividades relacionadas con las comunicaciones deberían regirse por un plan general para la aplicación de los mandatos, en el que estuvieran plenamente integradas. El cambio hacia un enfoque estratégico de las comunicaciones ayudará a las misiones a establecer una identidad y recabar apoyo para sus mandatos, al tiempo que afectará a la forma en que los cumplen. Un enfoque estratégico reforzado de las comunicaciones en la Sede y sobre el terreno permitirá a las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz responder eficazmente en un entorno mundial dinámico a través de una interacción más proactiva con la población local, las partes interesadas y los elementos perturbadores y, por tanto,

ayudará a las misiones a hacer frente a las cuestiones relacionadas con su reputación, gestionar las expectativas, fomentar la conciencia situacional y contribuir a la protección del personal y los bienes de las Naciones Unidas.

### **Consolidación de la paz, el estado de derecho y las instituciones de seguridad**

33. Tanto en el informe del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz como en el informe del Grupo Consultivo de Expertos sobre el Examen de la Estructura para la Consolidación de la Paz se reconoció la importancia de adoptar un enfoque para la consolidación de la paz que abarcara todo el sistema y, además, estuviera basado en la participación política, abordara las causas fundamentales del conflicto y promoviera la reconciliación. La existencia de un estado de derecho y unas instituciones de seguridad viables y eficaces resulta fundamental. Las actividades de las Naciones Unidas en esta esfera, que se centran en prioridades claras y específicas para cada país y están basadas en un enfoque escalonado, tienen por objeto resolver las carencias más inmediatas en las capacidades relativas a la seguridad y justicia nacionales, con vistas a prestar apoyo a la provisión, o la reconstrucción, de servicios judiciales y de orden público básicos.

34. Bajo la dirección del Secretario General, se reforzará el apoyo prestado a la reforma del sector de la defensa. La reforma del sector de la seguridad también debería integrarse mejor en los procesos de planificación de las misiones, en el establecimiento de referencias aceptadas a nivel nacional y en las funciones de buenos oficios desempeñadas por los Representantes Especiales del Secretario General. Para seguir adaptando el proceso de desarme, desmovilización y reintegración a la naturaleza cambiante de los conflictos y los grupos armados implicados, las Naciones Unidas se centrarán, de manera prioritaria, en la prestación de orientaciones en dos esferas. La primera de ellas consistirá en abordar los nuevos tipos de grupos armados, incluidos los que usan la violencia, incluida la violencia sexual, y persiguen objetivos ideológicos, a fin de ayudar a orientar el próximo plan de acción del Secretario General para la prevención del extremismo violento. La segunda consistirá en estudiar la función del proceso de desarme, desmovilización y reintegración como medida de fomento de la confianza en una fase temprana tras los conflictos y como parte de las negociaciones para un acuerdo de paz. El Servicio de Actividades relativas a las Minas tomará como punto de partida el programa que aplicó con éxito en Côte d'Ivoire para prestar apoyo a las iniciativas de las operaciones de mantenimiento de la paz sobre la reforma del sector de la seguridad, brindando asistencia a las instituciones nacionales de seguridad para la gestión de armas y municiones, así como en los procesos de desarme, desmovilización y reintegración mediante el despliegue rápido de capacidad para la eliminación de armas.

35. Los componentes penitenciario, de justicia y de policía de las operaciones de mantenimiento de la paz prestan asistencia a los países receptores para fortalecer el estado de derecho e impulsar el proceso político, mejorar la seguridad y sentar las bases para la construcción institucional a largo plazo. Asimismo, brindan apoyo operacional y para la reforma, la reestructuración y el establecimiento de la policía y otros cuerpos de seguridad del Estado receptor, o desempeñan funciones policiales provisionales, y también ayudan a sus homólogos nacionales a investigar y enjuiciar delitos graves cometidos por las fuerzas y los grupos armados, a fomentar la

confianza en el sistema judicial como alternativa a la violencia, y a impedir las fugas, las revueltas y otros incidentes relacionados con la seguridad en las prisiones. Se ha pedido a los Representantes Especiales del Secretario General que velen por que las estructuras de las misiones y los acuerdos de coordinación con los equipos de las Naciones Unidas en los países sigan reforzando la iniciativa “Una ONU” brindando un enfoque integrado y facilitando la aplicación de estrategias y programas de desarrollo de la capacidad conjuntos en las esferas de los derechos humanos, la justicia, el sistema penitenciario y las fuerzas de policía. En la Sede, esas estrategias y programas cuentan con el respaldo del Punto Focal Mundial para los Aspectos Policiales, Judiciales y Penitenciarios del Estado de Derecho en Situaciones Posteriores a Conflictos y otras Situaciones de Crisis, cuya capacidad para diseñar y aplicar programas conjuntos seguirá reforzándose.

36. En lo referente a las funciones policiales, siguen adoptándose medidas para aumentar el apoyo prestado a los componentes de policía de las Naciones Unidas sobre el terreno, impulsando los procedimientos de evaluación antes del despliegue y aumentando la generación de nuevas modalidades de despliegue, así como el rendimiento de las existentes, incluidas unidades de policía constituidas, agentes de policía individuales, equipos de policía especializada y expertos de la policía civil. Se han logrado avances notables en la creación del Marco de Orientación Estratégica para Actividades Policiales Internacionales de Mantenimiento de la Paz, que sirve de base para la cooperación con los países que aportan fuerzas de policía y los Estados receptores a fin de establecer normas, asignar tareas y determinar las necesidades de capacitación para las fuerzas de policía de las Naciones Unidas. El Secretario General también ha dado instrucciones a la División de Policía para que lleve a cabo un examen externo de las funciones, la estructura y la capacidad, cuyos resultados se presentarán al Consejo de Seguridad a finales de 2016.

37. La Capacidad Permanente de Policía y el Servicio Permanente sobre Justicia e Instituciones Penitenciarias han resultado fundamentales para crear los componentes penitenciarios, de policía y de justicia en las nuevas operaciones de paz establecidas en apoyo de las misiones que se enfrentan a una escasez de personal y a aumentos de las necesidades durante su período de vida y su fase de retirada. La Capacidad Permanente de Policía seguirá perfeccionando los perfiles de los puestos y ajustándolos a las nuevas exigencias de las operaciones sobre el terreno.

**Fomento de la generación de fuerzas y el despliegue rápidos, las capacidades y el desempeño del personal uniformado**

38. Para que las operaciones de mantenimiento de la paz sean eficaces es necesario proceder rápidamente al despliegue de una configuración adecuada de personal uniformado de mantenimiento de la paz, que posea un alto grado de disponibilidad y las capacidades necesarias para cumplir las expectativas de eficacia operacional y desempeño y alcanzar los objetivos del mandato. Es preciso definir las normas, la capacitación, la certificación y los criterios de evaluación y establecer un proceso para detectar las deficiencias operacionales en la aplicación, tanto de los componentes militares como de policía, a fin de garantizar un nivel de rendimiento constante.

39. Asimismo, resulta esencial que el personal uniformado se traslade rápidamente al lugar donde se lo necesita. Seguirán estableciéndose mecanismos que permitan ese despliegue, como contingentes de reserva y arreglos preestablecidos en

cooperación con los asociados. En 2016 las Naciones Unidas prepararán un concepto y procedimientos operativos estándar para el despliegue rápido de capacidad civil, militar y de policía que permita contar con un cuartel general integrado en pleno funcionamiento en el plazo de 8 a 12 semanas a partir de la promulgación de un mandato. Para ello se tendrán en cuenta las iniciativas anteriores, entre otras cosas, mediante el empleo de diseños normalizados, existencias para el despliegue estratégico y soluciones modulares, procedimientos operativos estándar para facilitar el despliegue por la vía rápida de personal civil, militar y de policía, y acuerdos de fuerzas de reserva para la construcción y el mantenimiento de cuarteles generales integrados y otros componentes de las misiones. El Secretario General también ha dado instrucciones a la Secretaría para que siga estudiando la posibilidad de una pequeña capacidad de vanguardia, como recomendó el Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz.

40. Para asegurar que se dispone de las capacidades necesarias en materia de mantenimiento de la paz, es necesario realizar un análisis prospectivo y elaborar un marco y un plan de participación a medio y largo plazo que vayan más allá de las necesidades inmediatas de mantenimiento de la paz. Se ha creado una Célula de Planificación de la Capacidad y Generación de Fuerzas Estratégicas para comprender y comunicar mejor las necesidades emergentes en materia de capacidad, colaborar de forma más proactiva con los países que aportan contingentes y fuerzas de policía en el plano estratégico y seguir desarrollando y gestionando el Sistema de Disponibilidad de Capacidades de Mantenimiento de la Paz. Para avanzar hacia un enfoque del mantenimiento de la paz que esté impulsado por la capacidad también es necesario crear un marco de capacidad y desempeño general para el personal uniformado, a fin de mejorar la coordinación y la coherencia entre las diversas iniciativas conexas. Ya se ha creado un Grupo Directivo de Desarrollo de las Capacidades del Personal Uniformado, que se ampliará para establecer el marco previsto.

41. La Oficina de la Alianza Estratégica para el Mantenimiento de la Paz seguirá realizando exámenes periódicos de las misiones sobre el terreno. Esos exámenes satisfarán las tareas encomendadas a la Oficina consistentes en detectar las deficiencias que repercuten en el cumplimiento del mandato de los componentes uniformados; formular recomendaciones para solucionar los problemas sistémicos y de otro tipo, incluidos los relacionados con la seguridad y el bienestar de los componentes uniformados y la prestación de los servicios de apoyo necesarios por parte de las Naciones Unidas; e incorporar la experiencia adquirida y las mejores prácticas de las misiones de mantenimiento de la paz en las operaciones de mantenimiento de la paz. De ese modo, la Oficina continúa desempeñando una función esencial en el ciclo de mejora del rendimiento y seguirá perfeccionando su metodología de examen y reforzando las asociaciones con los países que aportan contingentes y fuerzas de policía en relación con cuestiones de desempeño.

42. Las Naciones Unidas apoyan el establecimiento de asociaciones de capacitación entre los países que aportan contingentes y fuerzas de policía con vistas a reforzar la formación previa al despliegue del personal uniformado. Los equipos móviles de capacitación intensificarán sus esfuerzos para prestar apoyo específico y se está considerando la posibilidad de crear un centro experimental de "formación de formadores", financiado con recursos extrapresupuestarios facilitados por los Estados Miembros interesados. El centro propuesto prestaría apoyo a los Estados Miembros en los preparativos para las operaciones de

mantenimiento de la paz y brindaría asistencia sobre capacitación a las misiones de mantenimiento de la paz. En enero de 2016 se puso en marcha un proceso para que los países que aportan contingentes y fuerzas de policía certificaran su estado de disponibilidad operacional previa al despliegue. Esa certificación también incluye una evaluación de la formación impartida en cuestiones temáticas de género, violencia sexual relacionada con los conflictos y protección infantil. Igualmente, se han implantado procedimientos para evaluar el desempeño de los cuarteles generales de las fuerzas y sus dependencias subordinadas. Además, se espera que la publicación en 2015 de diez manuales para unidades militares, redactados principalmente por Estados Miembros y examinados por las Naciones Unidas, mejore la preparación de las unidades para el despliegue.

#### **IV. Búsqueda de un apoyo sobre el terreno más rápido, eficaz, eficiente y responsable**

43. La mejora continua del apoyo sobre el terreno es una tarea fundamental para las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. Con el impulso de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, las Naciones Unidas han hecho progresos en los últimos cinco años para lograr un apoyo sobre el terreno ágil que proporcione soluciones rápidas, responsables, eficaces y eficientes a fin de ayudar a las misiones a conseguir sus metas. Las deficiencias recurrentes en el desempeño, la experiencia adquirida con la estrategia, las recomendaciones derivadas de exámenes de grupos independientes y las recomendaciones de los órganos de supervisión instan a conseguir nuevas mejoras en los próximos años. Será preciso realizar un esfuerzo concertado y a largo plazo para lograr la excelencia operacional de las actividades de apoyo sobre el terreno y velar por que pueda satisfacer las expectativas de los interesados de manera fiable, coherente y sostenible.

44. Durante el ejercicio 2016/17, las Naciones Unidas se centrarán en un pequeño conjunto de prioridades para reforzar su capacidad de apoyar las actividades sobre el terreno, incluida a) la mejora de la gestión de la cadena de suministro; b) el fortalecimiento de la gestión ambiental; c) el fomento de la tecnología y la innovación; d) el refuerzo de la administración y la gestión para prestar apoyo a las misiones sobre el terreno, en particular mediante la inversión en capital humano; y e) la lucha contra las conductas indebidas (véase la sección V).

##### **Mejora de la gestión de la cadena de suministro**

45. Las Naciones Unidas, en su empeño por remediar las limitaciones logísticas de las misiones sobre el terreno y proporcionar los suministros y productos básicos adecuados de manera oportuna, eficaz y eficiente, han elaborado documentos conceptuales sobre la gestión de la cadena de suministro, en particular una hoja de ruta sobre la estrategia y la aplicación ideada para fomentar la buena gestión y agilidad de la cadena de suministro, de modo que sea eficiente y refuerce la rendición de cuentas. La estrategia de gestión de la cadena de suministro incluye cuatro prioridades conexas: a) velar por la existencia de un proceso integral de gestión de la cadena de suministro; b) idear soluciones adaptadas a diversas circunstancias; c) proporcionar soluciones para la infraestructura, la tecnología y los recursos; y d) establecer un marco de gestión del rendimiento para supervisar, medir

y gestionar el rendimiento de la cadena de suministro. La aplicación quinquenal de la gestión de la cadena de suministro hará que las Naciones Unidas pasen de su enfoque actual, funcional y compartimentado, a un proceso horizontal e integral centrado en mejorar los procesos de planificación de la cadena mundial de suministro, adquisiciones y prestación de servicios a las misiones sobre el terreno. Se está elaborando un anteproyecto del futuro enfoque de gestión de la cadena de suministro sobre la base de las normas y mejores prácticas de la industria.

46. La gestión de la cadena de suministro recurre a un marco de gestión del rendimiento con criterios de medición jerárquica para evaluar, supervisar y gestionar la prestación de apoyo a las operaciones sobre el terreno de manera rápida, efectiva y eficiente. La gestión de la cadena de suministro se podrá realizar a través de Umoja de dos maneras. En primer lugar, se pondrá en funcionamiento el marco de gestión del rendimiento mediante la mejora de la actual capacidad de inteligencia institucional, sobre la base del módulo de la cadena de suministro de los Fundamentos de Umoja ya operativo. En segundo lugar, la Ampliación 2 de Umoja servirá como impulso y catalizador de las operaciones institucionales con miras a automatizar la cadena de suministro para optimizar las existencias del inventario y mejorar el pronóstico de la demanda y la planificación del suministro. Una vez que el sistema anterior (Galileo) quede plenamente inactivo, la Ampliación 2 de Umoja mejorará el módulo de la cadena de suministro mediante el aporte de capacidades integradas de planificación como la formulación del presupuesto, la planificación de proyectos y la planificación de la cadena de suministro (por ejemplo, la planificación de los recursos materiales, el transporte, la red de proveedores y la planificación de la flota). La disponibilidad de inteligencia institucional, capacidades de análisis y datos en tiempo real permitirá mejorar la adopción de decisiones y la supervisión. La gestión de la cadena de suministro también servirá de apoyo a los países que aportan contingentes o fuerzas de policía, ya que facilitará información actualizada sobre las necesidades de las misiones, una identificación y selección rápidas de los proveedores y una circulación y entrega rápida de los artículos.

47. La gestión de la cadena de suministro se implantará por fases, comenzando con proyectos experimentales, que tienen por objeto mejorar la gestión y supervisión globales de la cadena de suministro y aportar conocimientos sobre la mejor forma de abordar la transición a los procesos integrales de la cadena de suministro. Durante el ejercicio 2015/16, la División de Apoyo Logístico del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno está llevando a cabo cuatro proyectos experimentales: a) la consolidación y racionalización del transporte de determinados bienes y servicios en cinco misiones de la región de África Oriental, a fin de demostrar los beneficios de la consolidación; b) un análisis de los Incoterms (los términos comerciales internacionales utilizados en las adquisiciones y las transacciones comerciales) mediante la revisión del uso actual de las condiciones de expedición para elaborar recomendaciones estratégicas; c) un análisis de la planificación de adquisiciones en las misiones a fin de lograr mejoras en los pronósticos y los análisis de las necesidades de las misiones; y d) la normalización del almacenamiento centralizado con procedimientos operativos estándar y orientaciones pertinentes. Se espera que los resultados de los proyectos experimentales estén disponibles antes del final del ejercicio económico en curso.

48. La transición a la gestión de la cadena de suministro exige cambios importantes en las estructuras orgánicas del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Centro Mundial de Servicios y el Centro Regional de Servicios de Entebbe y las misiones sobre el terreno. Los componentes de apoyo de las misiones sobre el terreno siguen reestructurándose en torno a un modelo de prestación de servicios y de gestión de la cadena de suministro para administrar mejor los procesos institucionales integrales. En el plano mundial y regional, se están creando dependencias independientes para ejecutar procesos mundiales o regionales de planificación, búsqueda de proveedores, ejecución y gestión, que seguirán evolucionando a lo largo de los próximos tres años a medida que se asiente la gestión de la cadena de suministro y la aplicación de Umoja.

### **Mejora de la gestión ambiental**

49. La reducción del impacto ambiental de las misiones sobre el terreno y la garantía de sostenibilidad de las operaciones de paz han recibido renovada atención por parte de los Estados Miembros (véase la resolución [69/307](#), párr. 28), el Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz y el Grupo de Expertos sobre Tecnología e Innovación en las Operaciones de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas. Esas cuestiones también se han abordado en las evaluaciones realizadas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna.

50. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno encabeza el fortalecimiento de la gestión ambiental sobre el terreno, en particular la reducción de la huella ambiental en su conjunto, la ordenación de los recursos hídricos y los desechos y la aplicación de políticas ambientales fundamentales. En el ejercicio 2016/17, se establecerá una cartera ambiental más amplia e intersectorial y un diseño organizativo reforzado para ayudar a mitigar el impacto ambiental de las operaciones de mantenimiento de la paz en los países receptores. Esas medidas incluirán actividades de apoyo estratégico que den respuesta a las preocupaciones del Consejo de Seguridad; políticas y orientaciones; la incorporación de las cuestiones ambientales y su tratamiento intersectorial; y las medidas de gestión, apoyo, seguimiento y supervisión a nivel de las misiones, así como el apoyo a la elaboración de políticas y prácticas adecuadas con los asociados estratégicos (véase [S/PRST/2011/15](#), [S/PRST/2007/22](#) y la resolución [1625 \(2005\)](#) del Consejo de Seguridad).

51. Se están logrando progresos a nivel normativo gracias al examen iniciado recientemente sobre la política ambiental para las misiones de las Naciones Unidas sobre el terreno, que concluirá a principios de 2016, y a la elaboración de una política de gestión de los desechos. Si bien se había sentado una base con la publicación de la política ambiental para las misiones de las Naciones Unidas sobre el terreno en 2009, el nombramiento de un Asesor Especial sobre el Medio Ambiente con categoría de Subsecretario General (de septiembre a diciembre de 2015) ha revitalizado los esfuerzos y el compromiso con el personal directivo superior dentro y fuera del ámbito de las Naciones Unidas. Las responsabilidades ambientales se convertirán en una parte central de la planificación, el despliegue y la gestión y evaluación del rendimiento de la plataforma de actividades de apoyo sobre el terreno en las operaciones de mantenimiento de la paz (y en todas las operaciones de paz) durante los próximos años. Se añadirán evaluaciones ambientales a las actividades de planificación para la puesta en marcha de una misión, e incluirán evaluaciones técnicas, la gestión y análisis de los informes

ambientales y el seguimiento de la aplicación de recomendaciones, la realización de evaluaciones y estudios de referencia ambientales y el refuerzo de los procesos de cumplimiento y los mecanismos de presentación de informes.

52. Las Naciones Unidas están en vías de reforzar las actividades sobre cuestiones ambientales de las operaciones de mantenimiento de la paz que también contribuirían a varios Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluida la gestión sostenible del agua y el saneamiento; el uso sostenible de los ecosistemas terrestres; y la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible. La inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las cuestiones de mantenimiento de la paz también mejorará las actividades de las misiones, ya que ayudarán a que las misiones eviten contribuir a algunas causas de los conflictos, exacerbarlas o incluso originarlas; a ser eficientes en función de los costos; a liderar con el ejemplo; y a asegurar la coherencia con otros mandatos de las Naciones Unidas. Algunos ejemplos ya puestos en práctica incluyen el uso de paneles solares para reducir el transporte de combustible a través de las líneas de abastecimiento y la mejora de las instalaciones locales de tratamiento de desechos para mejorar el modo en que las misiones se deshacen de sus residuos.

### **Promoción de la tecnología y la innovación**

53. En el informe final del Grupo de Expertos sobre Tecnología e Innovación en las Operaciones de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas (disponible en el sitio web [performancepeacekeeping.org/offline/download.pdf](http://performancepeacekeeping.org/offline/download.pdf)) se ofreció una visión ambiciosa de los modos en que las operaciones de mantenimiento de la paz podían ser más eficaces haciendo un mejor uso de la tecnología y estableciendo un entorno institucional que fomentara la innovación y las ideas creativas para superar los problemas operacionales. Las recomendaciones del Grupo de Expertos se retomaron en el informe del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz. En su informe subsiguiente sobre el futuro de las operaciones de paz de las Naciones Unidas, el Secretario General observó que las Naciones Unidas habían elaborado una estrategia para aplicar las recomendaciones del Grupo de Expertos y que la tecnología y la innovación seguirían siendo un componente clave del programa de reforma de las operaciones de mantenimiento de la paz (véase [A/70/357-S/2015/682](#), pár. 107). Desde entonces, las Naciones Unidas han seguido ejecutando la estrategia y emprendiendo iniciativas de organización, de asociación y técnicas que contribuirán a promover el uso de la tecnología en apoyo de las operaciones de mantenimiento de la paz y a velar por que se satisfagan las necesidades tecnológicas sobre el terreno.

54. La estrategia incluye la utilización de la tecnología para mejorar la protección y la seguridad del personal civil y uniformado, en particular fortaleciendo el conocimiento situacional a fin de mejorar la detección de las amenazas y los mecanismos de alerta temprana, incluida la protección de las mujeres y las niñas. Las operaciones de mantenimiento de la paz aprovecharán iniciativas experimentales de la MINUSMA y la MINUSCA, que utilizan tecnologías como la visión nocturna, los sistemas aéreos conectados para evaluar la situación y la tecnología mejorada de acceso a los campamentos, a fin de proporcionar mejor seguridad física al personal de las misiones que afrontan amenazas asimétricas y otros peligros para la seguridad física. Esas iniciativas contribuirán a mejorar la seguridad general de las misiones y los campamentos y ofrecerán una mejor protección a los convoyes y los emplazamientos remotos de las misiones. En 2015,

las operaciones de mantenimiento de la paz establecieron un instrumento estándar para la notificación y el análisis de incidentes, que se integrará con otros métodos de evaluación de riesgos y notificación de incidentes del Departamento de Seguridad para facilitar una visión holística de los incidentes y mejorar la conciencia situacional y la adopción de decisiones. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno también está trabajando en estrecha colaboración con asesores de seguridad regional para evaluar y mejorar las metodologías empleadas en la evaluación de los riesgos de seguridad y la notificación de incidentes.

55. Los Secretarios Generales Adjuntos de los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno aprobaron en octubre de 2015 el enfoque para aplicar las recomendaciones del Grupo de Expertos sobre Tecnología e Innovación en las Operaciones de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas. El enfoque concuerda con la estrategia más amplia para toda la Secretaría sobre tecnología de la información y las comunicaciones y presenta un plan de acción para emprender nuevas soluciones tecnológicas, remodelar las estructuras normativas y administrativas que regirán estas iniciativas y entablar asociaciones con los Estados Miembros y otras entidades externas; y para facultar a los componentes de las misiones sobre el terreno con miras a que puedan desempeñar un papel de liderazgo en la determinación de las necesidades y el logro de soluciones.

#### **Fortalecimiento de la administración y la gestión en apoyo de las misiones sobre el terreno**

56. El informe del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz puso de relieve la necesidad de contar con un marco más centrado en el terreno para prestar un mejor apoyo a las operaciones sobre el terreno y a la ejecución de los mandatos. El plan de acción del Secretario General incluye un examen de los procesos de apoyo y administrativos clave, como la contratación, la incorporación, las adquisiciones, la financiación y las medidas disciplinarias, que plantean desafíos similares a todas las misiones sobre el terreno, con el objetivo de racionalizar las tareas y reducir las duplicidades, aumentar las sinergias y aclarar las funciones y responsabilidades respecto a la adopción de decisiones en los procesos actuales. El examen de los procesos debería completarse en septiembre de 2016, y sus resultados se presentarán a la Asamblea General. Sobre la base de esa labor se está llevando a cabo un examen más amplio de las políticas y procedimientos, cuya finalización está prevista para septiembre de 2017. En los casos en que se considere que las normas y los reglamentos de personal y financieros actuales obstaculizan una actuación rápida, eficaz, eficiente y responsable sobre el terreno, dichas normas y reglamentos se remitirán a la Asamblea, junto con propuestas para su modificación.

57. En el corto plazo, el Secretario General ha establecido medidas administrativas permanentes para mejorar la respuesta de la Organización durante la puesta en marcha de misiones y las crisis. Esas medidas aprovechan la experiencia y las lecciones aprendidas durante la puesta en marcha de misiones y las crisis, como la Misión de las Naciones Unidas para la Respuesta de Emergencia al Ébola (UNMEER) en 2014 y la respuesta al terremoto en Haití en 2010. Las medidas administrativas permanentes relativas a esas circunstancias excepcionales entrarían en vigor tras su aprobación por el Secretario General cuando fuera preciso adoptar medidas urgentes en tiempos de crisis o de puesta en marcha de una misión. Las medidas seguirían en vigor por un periodo de hasta seis meses y podrían renovarse a

discreción del Secretario General. Además de esas medidas que puede adoptar en el marco de sus atribuciones, el Secretario General desea solicitar que la Asamblea General apruebe dos medidas relacionadas con el uso de asignaciones temporales y los servicios de los funcionarios jubilados. Con sujeción a la aprobación de la Asamblea, esas dos medidas se incluirían en la lista de medidas administrativas permanentes que entrarían en vigor cuando se cree una operación de paz o cuando el Secretario General haya declarado una situación de crisis o emergencia. La Secretaría suele recurrir a las asignaciones provisionales, en virtud de las cuales se aprueba el traslado temporal, con carácter de viaje oficial, de un funcionario a otra oficina o misión, a fin de satisfacer necesidades urgentes o de colmar lagunas críticas mientras los procesos de contratación e incorporación están en marcha. La Asamblea, en su resolución 63/250, pidió al Secretario General que dejara sin efecto la práctica de dar el carácter de viaje oficial a la asignación a misiones de funcionarios de la Sede cuando la duración de la misión superara los tres meses. No obstante, una asignación temporal de tres meses es a menudo insuficiente para satisfacer necesidades apremiantes. Por ello, se pide a la Asamblea que amplíe la duración máxima de las asignaciones provisionales a seis meses para satisfacer las necesidades directamente relacionadas con la puesta en marcha de misiones o con situaciones de crisis. Las asignaciones temporales de seis meses también están en consonancia con la práctica de otras organizaciones del régimen común de las Naciones Unidas que operan sobre el terreno, validada por el Secretario General.

58. La Secretaría también puede recurrir a los servicios de funcionarios jubilados para satisfacer las necesidades urgentes. Esta es una opción atractiva por su caudal de experiencia y debido a que su despliegue en situaciones de puesta en marcha de misiones y de crisis no crea lagunas de cobertura, al contrario de lo que sucede en el caso de asignaciones temporales. Sin embargo, la utilización de jubilados está sujeta a un límite de ingresos de 22.000 dólares por año (salvo para los funcionarios jubilados empleados en los servicios de idiomas, que están sujetos a un límite excepcional de 125 días de trabajo por año). Ese límite de 22.000 dólares suele ser insuficiente para cubrir más de dos meses de servicio a jornada completa. Por consiguiente, se pide a la Asamblea General que aplique el límite de 125 días actualmente en vigor para los funcionarios jubilados empleados en los servicios de idiomas a los jubilados cuyos servicios sean necesarios para atender las necesidades directamente relacionadas con la puesta en marcha de misiones o con una situación de crisis declarada por el Secretario General. Las propuestas del Secretario General señaladas en el presente párrafo y en el párrafo 57, que requieren la aprobación de la Asamblea, figuran en la sección XII, Medidas que deberá adoptar la Asamblea General, del presente informe.

59. En consonancia con el mandato de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno está finalizando un marco mundial de desempeño y rendición de cuentas en materia de recursos humanos para las misiones sobre el terreno, los centros de servicios compartidos y las oficinas de apoyo que brindan asistencia transaccional y/o administrativa. El marco conceptual de alto nivel: a) proporcionará un mecanismo oficial para supervisar el desempeño de las funciones de gestión estratégicas, operacionales y transaccionales en materia de recursos humanos sobre el terreno; b) promoverá una mejor prestación de servicios directos de asesoramiento estratégico y apoyo a las operaciones sobre el terreno; y c)

proporcionará información al personal directivo superior sobre el desempeño del personal de las misiones mediante indicadores fundamentales.

60. Se ha puesto en marcha un ejercicio de clasificación a nivel de todas las misiones a fin de clasificar, sobre la base de las descripciones de funciones, los puestos autorizados no clasificados hasta la categoría D-1 de las misiones y los centros de servicios sobre el terreno. Se ha completado la primera fase del proyecto, consistente en la elaboración de un registro de las descripciones de funciones clasificadas relativas a las funciones sobre el terreno. Se ha puesto en marcha la segunda y última fase, es decir, la clasificación de los puestos de las misiones, cuyos resultados preliminares se han comunicado al 79% de las misiones de mantenimiento de la paz hasta el momento.

### **Desarrollo de la capacidad de liderazgo e inversión en capital humano**

61. Es crucial elegir al personal directivo adecuado y prestarle apoyo en la dirección y gestión de las operaciones de paz. A fin de desarrollar la capacidad de liderazgo, en noviembre de 2014 se puso en marcha un programa experimental de tutela para ayudar a orientar a los jefes y jefes adjuntos de misión recién nombrados durante sus primeros meses, emparejándolos con una persona que esté prestando o haya prestado servicios en circunstancias similares. Se han realizado 14 emparejamientos (10 en las misiones de mantenimiento de la paz), dirigidos entre otros a funcionarios con categoría de Representante Especial del Secretario General, Representante Especial Adjunto del Secretario General y Coordinador Residente y de Asuntos Humanitarios. La acogida del programa ha sido muy positiva y se ha recomendado su ampliación. Para ello se requerirían recursos adicionales a fin de sufragar los aspectos de gestión del programa, fortalecer la capacidad de liderazgo sobre el terreno y financiar los gastos de funcionamiento del plan de mentores.

62. La inversión en el personal que presta servicios sobre el terreno va más allá de los puestos directivos: todo el personal debe tener las capacidades y aptitudes adecuadas para poder desempeñar sus funciones. Los equipos móviles de capacitación se utilizarán con más frecuencia para mejorar las capacidades del Estado Miembro de ofrecer capacitación previa al despliegue al personal uniformado y abordar las necesidades específicas de determinados países que aportan contingentes o fuerzas de policía mediante una asistencia a la medida. Durante el ejercicio 2016/17, se está rediseñando y poniendo a prueba el Programa de Capacitación en Administración y Gestión de Recursos para el Personal Directivo de las Misiones a fin de abordar mejor la necesidad de conocimientos administrativos intersectoriales del personal de apoyo a las misiones y, al mismo tiempo, preparar al futuro personal directivo superior. También se ha propuesto trasladar el equipo de capacitación previa al despliegue del personal civil del Centro Mundial de Servicios al Centro Regional de Servicios de Entebbe, como arrendatario de la base de apoyo de la MONUSCO en Entebbe, a fin de permitir un proceso de incorporación del personal nuevo más eficaz.

63. La Secretaría sigue tramitando a la mayor brevedad las solicitudes de indemnización por muerte o discapacidad. En el anexo VI del presente informe se detalla la situación de las solicitudes de indemnización por muerte o discapacidad correspondientes a 2015.

## V. Prevención de la explotación y los abusos sexuales y otras faltas de conducta

64. El año pasado se registraron casos preocupantes, dañinos e inaceptables de abusos y explotación sexuales que pusieron de relieve la necesidad continua de fortalecer y promover las normas de conducta y, en particular, de adoptar medidas urgentes, decisivas y eficaces contra la explotación y los abusos sexuales. Se dará especial prioridad a la aplicación decidida de la política de tolerancia cero contra la explotación y los abusos sexuales cometidos por el personal de mantenimiento de la paz y a las medidas especiales del Secretario General para fortalecer la rendición de cuentas en las esferas de la prevención, el cumplimiento de las normas y la adopción de medidas correctivas para ayudar a las víctimas de esos actos atroces, de acuerdo con su programa de acción mejorado.

65. Las Naciones Unidas conceden la máxima prioridad a la prevención y la adopción de medidas enérgicas de lucha contra la impunidad respecto de todo tipo de faltas de conducta y, sobre todo, respecto de la explotación y los abusos sexuales cometidos por su personal. Las funciones de conducta y disciplina han experimentado una transformación considerable, caracterizada por la mejora de la rendición de cuentas y las expectativas de desempeño, y se han integrado en mayor medida como una función básica de gestión. En un período relativamente corto, esta función ha pasado de ser responsabilidad inherente del personal directivo a convertirse en un proceso sólido que entraña la rendición de cuentas de los más altos dirigentes de los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y las misiones de mantenimiento de la paz, y que implica la responsabilidad de muchas partes interesadas. Esa tendencia se ha acelerado en los últimos dos años, y más particularmente en 2015, mediante un esfuerzo concertado para obtener resultados más eficaces en un contexto de mayor atención a las cuestiones de conducta y disciplina, derivado de una mayor sensibilización a raíz de varios incidentes destacados de explotación y abusos sexuales. Concretamente, la Dependencia de Conducta y Disciplina está trabajando en poner en marcha más de 40 iniciativas en materia de prevención, cumplimiento y medidas correctivas, que abarcan el apoyo a las víctimas, enunciadas en el programa de acción mejorado que se incluyó en el informe de 2015 presentado por el Secretario General a la Asamblea sobre medidas especiales de protección contra la explotación y los abusos sexuales ([A/69/779](#)). El Secretario General seguirá informando a la Asamblea sobre ese programa de acción en los informes anuales sobre el tema.

66. La política de tolerancia cero del Secretario General es el aspecto central de las actividades continuas emprendidas con arreglo a los cuatro pilares estratégicos de integración, desarrollo de la capacidad, sensibilización y divulgación, y rendición de cuentas basada en el desempeño, en el contexto del marco integrado de conducta y disciplina, presentado en 2011 y puesto de relieve por la Asamblea General en su resolución [66/264](#). Además, de conformidad con lo dispuesto en la resolución [69/307](#) de la Asamblea, las Naciones Unidas han venido aplicando las medidas propuestas en el programa de acción, como se indicaba en el informe del Secretario General sobre las medidas especiales de protección contra la explotación y los abusos sexuales y en su informe sobre el futuro de las operaciones de paz. Además, en julio de 2015 se adoptó la práctica de suspender los pagos de prestaciones al personal militar, penitenciario y de policía y otros efectivos proporcionados por los

gobiernos a las misiones que presuntamente hubieran cometido actos de explotación y abusos sexuales, en el marco de un programa de acción mejorado cuyo fin consistía en fortalecer la respuesta de la Organización frente a dichos casos. En el periodo concluido el 31 de diciembre de 2015 se suspendieron los pagos de 12 efectivos uniformados.

67. Es necesaria una función reforzada de conducta y disciplina que vincule la autoridad con la responsabilidad a fin de gestionar el programa de trabajo nuevo y complejo de manera sostenida y coherente y para reforzar la rendición de cuentas. En la cuenta de apoyo se sugiere que cambiar el nombre de la Dependencia de Conducta y Disciplina, que pasaría a denominarse Servicio de Conducta y Disciplina, transmitiría mejor la importancia que se da a la conducta y la disciplina como función básica de la gestión y reflejaría las expectativas cada vez mayores en materia de rendición de cuentas y desempeño, en particular en el marco del programa de acción mejorado sobre la protección contra la explotación y los abusos sexuales. Ese cambio de nombre ayudaría a la Secretaría. El Servicio abarcaría tres esferas programáticas propuestas sobre la base de las funciones que actualmente desempeña: políticas y planificación, operaciones y coordinación de las actividades de prevención de la explotación y los abusos sexuales (Dependencia de Coordinación sobre la Explotación y los Abusos Sexuales). También se ha solicitado la creación de secciones de conducta y disciplina en las misiones de mantenimiento de la paz que cuentan actualmente con equipos de conducta y disciplina, a fin de mantener las sinergias entre la Sede y las misiones.

## VI. Seguridad sobre el terreno

68. Los esfuerzos para salvaguardar la seguridad del personal en entornos operacionales de mayor envergadura y con problemas de seguridad cada vez más complejos deben centrarse en aumentar la capacidad del sistema de las Naciones Unidas para integrar mejor los esfuerzos, desarrollar nuevas herramientas y aprovechar la tecnología para garantizar que las Naciones Unidas pueden “permanecer y cumplir”.

### **Consolidación de la capacidad de recursos humanos de seguridad para mejorar el desempeño sobre el terreno**

69. Consolidar la gestión de todos los recursos de personal de seguridad de la Secretaría en el marco del Departamento de Seguridad, conforme a lo dispuesto en la resolución [59/276](#) de la Asamblea General, ayudará a efectuar el análisis de las amenazas y los riesgos y reforzará la capacidad de asignar al personal de acuerdo con las necesidades operacionales sobre el terreno. Ya se han establecido las condiciones para avanzar en la integración, una vez que se ha consolidado la función del Departamento de Seguridad en el último decenio, y a medida que la Secretaría avanza en la aplicación del nuevo plan de selección y movilidad del personal. Con ello se logrará lo siguiente mejorar la gestión de modo que se pueda asignar al personal en el lugar y momento que sean necesarios y aumentar o reducir su dotación como corresponda, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia de los recursos limitados; mejorar la armonización de las relaciones jerárquicas del personal para lograr una rendición de cuentas más específica en el marco de rendición de cuentas del sistema de gestión de la seguridad; y una mayor visibilidad de los gastos de seguridad mediante la gestión centralizada y la presentación de

informes. El proyecto de integración se está llevando a cabo en dos fases: la fase de evaluación del alcance, divulgación y puesta en marcha (realizada de agosto a diciembre de 2015) y la fase de aplicación (enero de 2016 a junio de 2017). En la fase de evaluación del alcance, divulgación y puesta en marcha se dio comienzo a la elaboración de proyectos y a los contactos con los principales interesados y asociados. La fase de aplicación consta de dos etapas: elaboración y ejecución continuas de proyectos, y, seguidamente, transición e incorporación del proyecto en una función de gestión y asignación de recursos estratégicos de seguridad. Se ha establecido un equipo de proyectos y se está llevando a cabo la labor sustantiva inicial y la ejecución inicial por etapas, dentro de los recursos existentes. Se solicitan recursos para el Departamento de Seguridad con cargo a la cuenta de apoyo a fin de mantener y reforzar el equipo del proyecto durante el ejercicio 2016/17 con miras a intensificar la elaboración del proyecto y la aplicación por etapas, en particular en apoyo de las misiones de mantenimiento de la paz, lo que constituye un componente sustancial y crítico que requiere una capacidad específica.

#### **Mejora de la seguridad de las tripulaciones aéreas**

70. Las misiones sobre el terreno que se enfrentan a un aumento de los niveles de riesgo están adoptando soluciones con miras a facilitar alojamiento y transporte a las tripulaciones aéreas como medida de precaución para garantizar la seguridad de esos efectivos. Además, todas las misiones han establecido evaluaciones de los riesgos de seguridad previas a cada vuelo, en consonancia con la política del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno relativa a la evaluación de los riesgos, con miras a velar por la seguridad durante el vuelo. El Departamento trabaja en estrecha colaboración con cada una de las misiones para asegurar que se establezcan líneas de responsabilidad a fin de garantizar el intercambio continuo de información sobre los riesgos para la seguridad entre todos los componentes de la Misión, incluidos los efectivos de policía, militares y civiles, y el Departamento de Seguridad.

## **VII. Mejora de las normas y capacidades médicas sobre el terreno**

71. Dadas las crecientes exigencias y dificultades del arduo entorno de trabajo de las misiones sobre el terreno, es fundamental que las Naciones Unidas puedan proporcionar a todo el personal un sistema de apoyo médico que sea sólido y oportuno y responda a las necesidades. Las normas internacionales revisadas para responder a siniestros que figuran en el nuevo Manual de Apoyo Sanitario de las Naciones Unidas, junto con el establecimiento de un marco de evaluación de la calidad de la atención sanitaria y de un comité sobre calidad, seguridad y riesgos encargado de ofrecer supervisión y gobernanza, mejorarán las medidas para asegurar que el personal de las misiones de mantenimiento de la paz reciba una atención coherente y de calidad.

72. A fin de llevar a la práctica la norma de respuesta a incidentes “10-1-2”, en virtud de la cual todo efectivo herido sobre el terreno debe recibir primeros auxilios fiables y de alta calidad en un plazo de 10 minutos, servicios médicos vitales a cargo de un profesional médico debidamente cualificado en 1 hora y acceso a servicios de cirugía para salvar su vida o sus extremidades dentro de las 2 horas posteriores a la lesión, serán necesarias las medidas siguientes: el cumplimiento de

los plazos de respuesta; el establecimiento y la aplicación de un marco de competencias que comprenda la mejora de la capacitación (incluida la capacitación en primeros auxilios, los servicios vitales y el cuidado avanzado de traumatismos); la mejora de la adopción de decisiones mediante una mejor visibilidad de las cualificaciones y la capacidad de todos los efectivos sanitarios; un mecanismo de cooperación y coordinación sólido que abarque a todos los componentes de la misión a fin de asegurar un proceso claro y simplificado para activar el sistema de evacuación de bajas de la misión mediante una célula de coordinación normalizada, bajo la responsabilidad del Director o el Jefe de Apoyo a la Misión; el uso de cauces de comunicación y procedimientos normalizados que sean conformes con las normas médicas internacionales; y la supervisión intensa de la calidad de la atención sanitaria por parte de un órgano imparcial. Se están formulando las propuestas de modificación del Manual sobre el Equipo de Propiedad de los Contingentes necesarias para que las misiones puedan cumplir esa norma, a fin de que el Grupo de Trabajo sobre el Equipo de Propiedad de los Contingentes las examine antes de su próxima reunión en 2017.

73. Se llevará a cabo un examen de los impedimentos relativos a los vuelos nocturnos con miras a que se puedan realizar operaciones de evacuación de bajas. Para ello se evaluarán las necesidades en lo que respecta a la infraestructura, el equipo, la pericia de la tripulación y los procedimientos. Sobre la base de esa evaluación, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno comenzará a adquirir e instalar los sistemas de iluminación de aeródromos y los equipos necesarios para que se puedan realizar operaciones aéreas nocturnas en todos los emplazamientos de las Naciones Unidas.

74. En el ejercicio 2016/17 se establecerá un marco de desempeño para los servicios de salud administrados por el personal de mantenimiento de la paz, a través de una unidad de supervisión de la calidad de la atención médica en las operaciones de mantenimiento de la paz que operará desde la Sede. Además de los recursos de la Sede, el personal de enfermería de las operaciones de mantenimiento de la paz sobre el terreno participará también en la gestión de la calidad de la atención sanitaria, tanto a nivel de la Misión como, posiblemente, mediante la prestación de apoyo a varias misiones desde una ubicación regional. Se solicitan recursos para la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión, con cargo a la cuenta de apoyo, a fin de crear durante el ejercicio 2016/17 puestos sanitarios clave que abordarán las preocupaciones fundamentales.

#### **Reducción de la amenaza que suponen los artefactos explosivos improvisados**

75. Varias operaciones de mantenimiento de la paz establecidas por el Consejo de Seguridad, en particular la MINUSMA y la AMISOM, se enfrentan cada vez más a la amenaza de los artefactos explosivos improvisados y sus consecuencias para la protección, seguridad y movilidad del personal, en particular los efectivos uniformados. Las Naciones Unidas están colaborando con los países que aportan contingentes a fin de generar las capacidades necesarias para mitigar esa amenaza. El Grupo Directivo de Desarrollo de las Capacidades del Personal Uniformado también supervisará la elaboración de directrices operacionales para mejorar las probabilidades de sobrevivir a los ataques con artefactos explosivos improvisados. A la espera de que los países que aportan contingentes puedan generar todas las capacidades necesarias, los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la

Paz y Apoyo a las Actividades sobre el Terreno siguen mitigando activamente las repercusiones de los artefactos explosivos improvisados en la protección y movilidad de la fuerza, mediante la aportación de módulos de apoyo a las misiones afectadas. El Servicio de las Naciones Unidas de Actividades Relativas a las Minas lleva a cabo esos grandes proyectos, que incluyen la planificación de servicios de asesoramiento, la capacitación técnica y en materia de sensibilización sobre seguridad, la orientación de las unidades de apoyo fundamentales y las operaciones de eliminación de artefactos explosivos improvisados, según sea necesario.

## VIII. Recursos propuestos para el ejercicio comprendido entre el 1 de julio de 2016 y el 30 de junio de 2017

76. El total de recursos necesarios propuesto para las operaciones de mantenimiento de la paz durante el ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2016 y el 30 de junio de 2017, incluidos el Centro Regional de Servicios de Entebbe, el Centro Mundial de Servicios y la cuenta de apoyo, se estima actualmente en 8.248,6 millones de dólares, sin contar las contribuciones voluntarias en especie. En el cuadro 3 que figura a continuación se resumen las necesidades de recursos propuestas para el ejercicio 2016/17 y se comparan con las del ejercicio 2015/16, mientras que en el cuadro 4 figura un análisis de los principales factores que dieron lugar a la diferencia general de niveles en comparación con el ejercicio anterior.

Cuadro 3

### Necesidades de recursos financieros para 2016/17 en comparación con 2015/16

(En millones de dólares de los Estados Unidos. Ejercicio presupuestario comprendido entre el 1 de julio y el 30 de junio)

Categoría	Fondos asignados <sup>a</sup> (2015/16) (1)	Estimación de gastos (2016/17) <sup>b</sup> (2)	Diferencia	
			Monto (3)=(2)-(1) (3)	Porcentaje (4)=(3)÷(1) (4)
<b>Personal militar y de policía</b>	3 493,8	3 607,6	113,8	3,3
<b>Personal civil</b>	1 951,5	1 916,9	(34,6)	(1,8)
<b>Gastos operacionales</b>	2 793,4	2 706,4	(87,0)	(3,1)
Proyecto de planificación de los recursos institucionales	31,3	16,8	(14,5)	(46,2)
Seguridad de la información y los sistemas	0,8	0,8	–	–
<b>Necesidades en cifras brutas</b>	<b>8 270,9</b>	<b>8 248,6</b>	<b>(22,3)</b>	<b>(0,3)</b>
Ingresos en concepto de contribuciones del personal	179,6	183,2	3,6	2,0
<b>Necesidades en cifras netas</b>	<b>8 091,3</b>	<b>8 065,4</b>	<b>(25,9)</b>	<b>(0,3)</b>
Contribuciones voluntarias en especie (presupuestadas)	4,6	4,8	0,2	3,5
<b>Total de necesidades</b>	<b>8 275,6</b>	<b>8 253,4</b>	<b>(22,2)</b>	<b>(0,3)</b>

<sup>a</sup> Incluye 403,7 millones de dólares para los gastos de apoyo a las misiones de mantenimiento de la paz y 35,6 millones de dólares para el Centro Regional de Servicios.

<sup>b</sup> Incluye 417,6 millones de dólares para los gastos de apoyo a las misiones de mantenimiento de la paz y 42,0 millones de dólares para el Centro Regional de Servicios.

## Análisis de las diferencias principales

### Cuadro 4

#### Principales factores que determinan las diferencias en los recursos necesarios

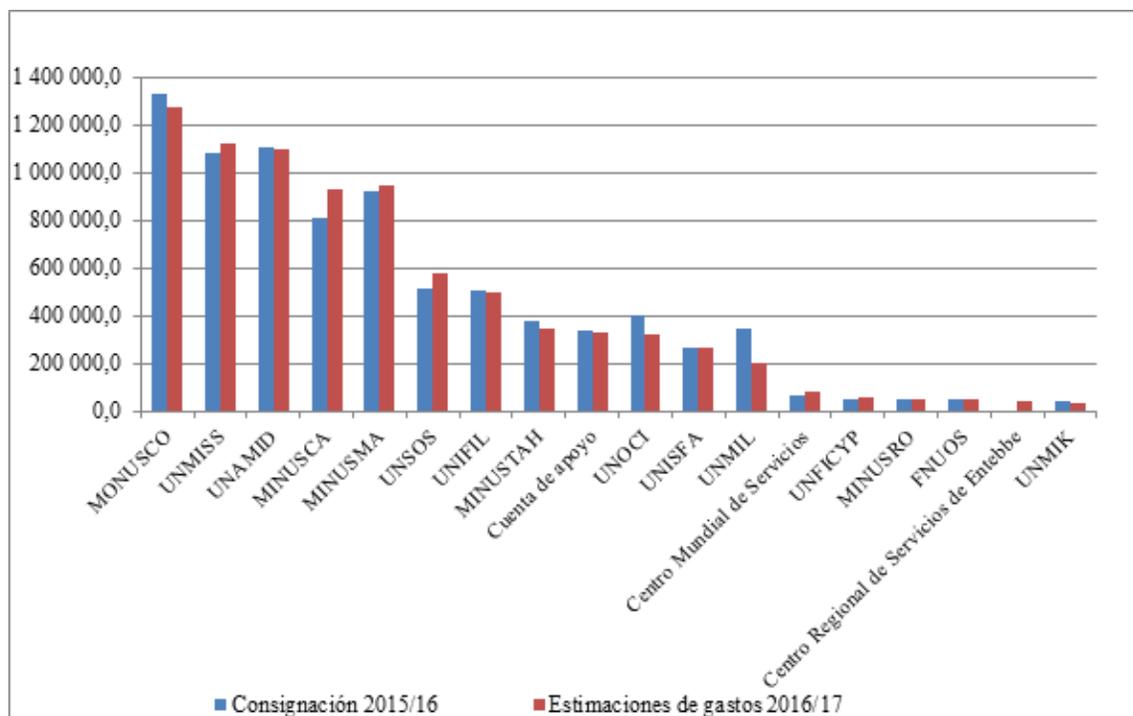
<i>Categoría de gastos</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
Personal militar y de policía (aumento de 113,8 millones de dólares)	Las mayores necesidades de a) la MINUSCA, que obedece al despliegue de la máxima dotación autorizada de personal uniformado; b) la UNSOS, debido a la ampliación del mandato en virtud de la resolución 2245 (2015) del Consejo de Seguridad, en particular la ampliación del conjunto de medidas de apoyo logístico a la AMISOM y la UNMISS habida cuenta del incremento del personal militar y de policía de conformidad con la resolución 2252 (2015) del Consejo de Seguridad; y c) la MINUSMA, la UNAMID y la UNISFA, debido a la previsión de un mayor despliegue de personal militar y de policía. Los aumentos se compensan con la reducción continua establecida respecto de la UNMIL y la ONUCI
Personal civil (disminución de 34,6 millones de dólares)	Las menores necesidades de a) la MINUSTAH y la UNMIL, debido a la supresión propuesta de puestos de contratación internacional y nacional en el contexto de la transición y la retirada previstas de las misiones respectivas; b) la MONUSCO y la UNAMID, debido a la reducción propuesta de puestos de contratación internacional como consecuencia de la racionalización y reconfiguración de las dos misiones; c) la ONUCI, en el contexto de su reducción y transición prevista, así como de la actualización de la escala de sueldos del personal de contratación internacional. Las disminuciones de necesidades se ven contrarrestadas por los aumentos de necesidades de a) la MINUSCA, que reflejan el incremento de personal civil debido al despliegue de la dotación máxima autorizada de personal uniformado; b) la UNSOS, debido a la ampliación del mandato, incluido el conjunto ampliado de medidas de apoyo logístico a la AMISOM señalado anteriormente; y c) el Centro Regional de Servicios de Entebbe, debido principalmente a los 36 puestos y plazas de nueva creación, junto con la nueva escala de sueldos para el personal nacional y el aumento de los gastos comunes de personal para el personal de contratación internacional
Gastos operacionales (disminución de 87,0 millones de dólares)	Las menores necesidades de a) la MINUSTAH y la UNMIL, que obedecen a la transición y retirada anticipadas de las misiones respectivas; b) la MONUSCO y la UNAMID, debido a su racionalización y reconfiguración; y c) la ONUCI, en el contexto de su reducción y transición prevista; estas disminuciones se ven contrarrestadas por d) los aumentos de necesidades de la MINUSCA por las mismas razones mencionadas anteriormente. En términos más generales, se han registrado necesidades menores en las categorías de gastos en instalaciones e infraestructura, transporte terrestre y transporte aéreo de la mayoría de las misiones de mantenimiento de la paz, debido a la reducción de los precios medios estimados de los combustibles para el ejercicio 2016/17, en comparación con el ejercicio 2015/16, como resultado del descenso constante de los precios mundiales de los combustibles

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
Proyecto de planificación de los recursos institucionales (disminución de 14,5 millones de dólares)	Los gastos del proyecto Umoja se prorratan entre las fuentes de financiación de acuerdo con el coeficiente de participación en los gastos, conforme al cual el 62% de todos los gastos corresponde a las operaciones de mantenimiento de la paz. La disminución obedece a los menores costos estimados del proyecto Umoja para el ejercicio 2016/17 (durante el que se desplegará el grupo 5 de Umoja sobre el terreno, se completará el desmantelamiento de Galileo y se seguirá desarrollando la Ampliación 2), en comparación con el ejercicio 2015/16, que abarcó el despliegue mucho más grande y costoso de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 en la Sede y en otros lugares de destino y de la Ampliación 1 (salvo para el grupo 5) sobre el terreno

77. En el anexo II del presente informe figura un análisis detallado de las necesidades de recursos propuestas para el ejercicio 2016/17, desglosadas por componente de mantenimiento de la paz y por categoría detallada de gastos.

78. En el gráfico III que figura a continuación se representa la magnitud relativa de las necesidades de recursos propuestas para el ejercicio 2016/17, en comparación con el presupuesto aprobado para el ejercicio 2015/16, por componente de mantenimiento de la paz. Seguidamente, se muestran las principales hipótesis de planificación estratégica para las operaciones de mantenimiento de la paz en relación con el ejercicio 2016/17.

Gráfico III  
**Necesidades de recursos para 2016/17 en comparación con el ejercicio 2015/16,**  
**desglosadas por componente de mantenimiento de la paz**  
 (En miles de dólares de los Estados Unidos)



*Nota:* A efectos comparativos, en la consignación de recursos para el ejercicio 2015/16 se excluyen los recursos aprobados para el Centro Regional de Servicios de Entebbe, que ascendieron a 35,6 millones de dólares (en la partida de personal civil y gastos operacionales).

### Hipótesis de planificación estratégica

79. Se sigue prestando especial atención a África y el Oriente Medio. En el Sudán y Sudán del Sur, la UNISFA está reconfigurando su presencia militar, haciendo hincapié en una mayor movilidad y un menor tiempo de reacción. La UNAMID continuará cumpliendo sus mandatos, aunque con un número reducido de personal civil debido a la transferencia de tareas al equipo de las Naciones Unidas en el país y a los esfuerzos en curso para optimizar el volumen de la dotación de personal civil. La UNMISS ejecutará su mandato de conformidad con la resolución [2252 \(2015\)](#) del Consejo de Seguridad, que añadió como actividad fundamental el apoyo al cumplimiento del acuerdo de paz, e hizo además hincapié en la protección de los civiles como prioridad en el uso de la capacidad y los recursos disponibles. La MONUSCO considera que la protección de los civiles sigue siendo una prioridad fundamental, al tiempo que promueve el diálogo político inclusivo y está racionalizando y reestructurando sus operaciones. La MINUSCA emprende su tercer y último año de la fase de establecimiento como nueva misión y sus necesidades de recursos reflejan los esfuerzos de la Misión para alcanzar el pleno despliegue de la capacidad y la infraestructura necesarias.

80. El mandato de la UNSOS (anteriormente UNSOA) se amplió en virtud de la resolución 2245 (2015) del Consejo de Seguridad, en la que se abordó la necesidad de fortalecer y regularizar el apoyo a la AMISOM en diversas esferas, lo que dio lugar a un aumento de los recursos necesarios para lograr material y capacidad de apoyo adicionales y un aumento de los recursos de personal. La labor de la MINUSMA se verá influida por la aplicación del Acuerdo para la Paz y la Reconciliación en Malí, firmado en 2015, junto con el mandato establecido por el Consejo de Seguridad en su resolución 2227 (2015).

81. Los conflictos regionales y la inestabilidad en el Oriente Medio influyen en las actividades de la FPNUL y la FNUOS. La FPNUL proseguirá sus esfuerzos por mantener la estabilidad en el sur del Líbano y a lo largo de la Línea Azul. La FNUOS, habida cuenta del aumento de la actividad militar en la zona y de sus limitaciones conexas para desplegar tropas, estará sujeta a limitaciones operacionales y a ligeras reducciones de los recursos destinados a ejecutar su mandato, tras el examen de las dotaciones de contingentes y personal necesarias a la luz del reciente estudio sobre la capacidad militar. En cuanto a la UNFICYP, el tono positivo de las conversaciones entre las partes chipriotas ha suscitado expectativas respecto a la voluntad de entablar negociaciones para lograr un acuerdo de arreglo amplio. Se prevé que aumenten las actividades civiles en la zona de separación. Las funciones que la UNFICYP deberá desempeñar a fin de preparar a las dos comunidades para un arreglo amplio entrañan un aumento de las necesidades para robustecer la Fuerza, incluidas las actividades de remoción de minas.

82. A la luz de los constantes progresos políticos en Haití, la MINUSTAH seguirá ejecutando su plan de consolidación, de conformidad con el objetivo del Secretario General de consolidar la presencia física y de personal de la Misión sin socavar su compromiso con la seguridad y la estabilidad de Haití.

83. La UNMIL seguirá prestando apoyo al Gobierno de Liberia a fin de consolidar la paz y la estabilidad en el país y proteger a los civiles y para que la responsabilidad completa en materia de seguridad se traspase satisfactoriamente a las instituciones de seguridad nacionales. Se prevé que unos 4.500 efectivos uniformados de la UNMIL sean repatriados a más tardar el 30 de junio de 2016. Aún será posible reducir en mayor medida la dotación de personal uniformado y civil, con sujeción a las decisiones del Consejo de Seguridad. En relación con la ONUCI, el Consejo de Seguridad, en su resolución 2260 (2016), pidió al Secretario General que presentara un informe al Consejo a más tardar el 31 de marzo de 2016. El Consejo también decidió reducir el límite máximo autorizado del componente militar de la ONUCI de 5.437 a 4.000 efectivos para el 31 de marzo de 2016. En su resolución 2226 (2015), el Consejo reafirmó su intención de considerar la posibilidad de seguir reduciendo el tamaño de la ONUCI, revisar su mandato y considerar su posible conclusión, según evolucionen las condiciones de seguridad sobre el terreno y la capacidad del Gobierno de Côte d'Ivoire para asumir las funciones de seguridad de la Misión.

84. La MINURSO continuará con sus actividades de observación y vigilancia a fin de asegurar que las partes cumplan el acuerdo de alto del fuego y de prestar apoyo continuo al Envío Personal del Secretario General. Respecto a la UNMIK, se propone reestructurar la dotación de personal de la Misión con miras a racionalizar sus funciones.

### Efecto de la variación de precios de los combustibles en las necesidades estimadas

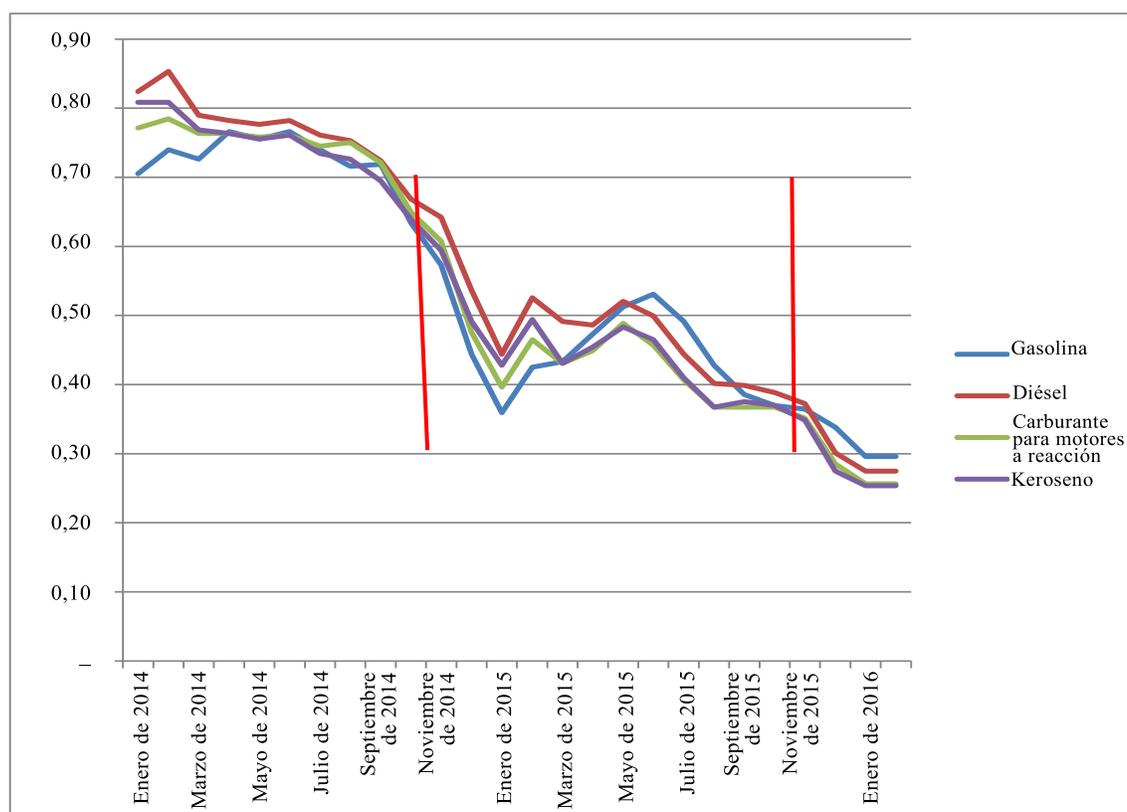
85. En vista de las recientes variaciones registradas en los mercados mundiales de combustibles, para elaborar las estimaciones presupuestarias correspondientes al ejercicio 2016/17 se ha prestado especial atención al costo del combustible. Dada la tendencia decreciente de los precios mundiales de los principales tipos de combustible utilizados en las operaciones de mantenimiento de la paz y teniendo en cuenta la experiencia de ejercicios económicos anteriores, es previsible que los gastos de combustible del ejercicio 2016/17 disminuyan en comparación con el ejercicio anterior.

86. En el gráfico IV se recogen las fluctuaciones de los precios medios del combustible en los dos últimos años.

Gráfico IV

#### Precios medios del combustible desde el 1 de enero de 2014 a enero de 2016

(En dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Administración de Información Energética de los Estados Unidos de América. Precios en dólares de los Estados Unidos por galón convertidos a dólares de los Estados Unidos por litro.

87. En el pasado, los gastos en combustible representaban aproximadamente entre el 6% y el 7% de los recursos totales de las operaciones de mantenimiento de la paz. Las economías globales derivadas de la caída de los precios de los principales tipos de combustible utilizados por las misiones de mantenimiento de la paz solo se

pueden calcular con certeza *a posteriori*. No obstante, es razonable suponer que el nivel de gastos inferior a lo previsto en el ejercicio 2014/15, junto con la reducción de los recursos aprobados para el ejercicio 2015/16 y la reducción propuesta de las necesidades para el ejercicio 2016/17, podrían entrañar que la mayoría de los posibles ahorros se conseguirán para el 30 de junio de 2017.

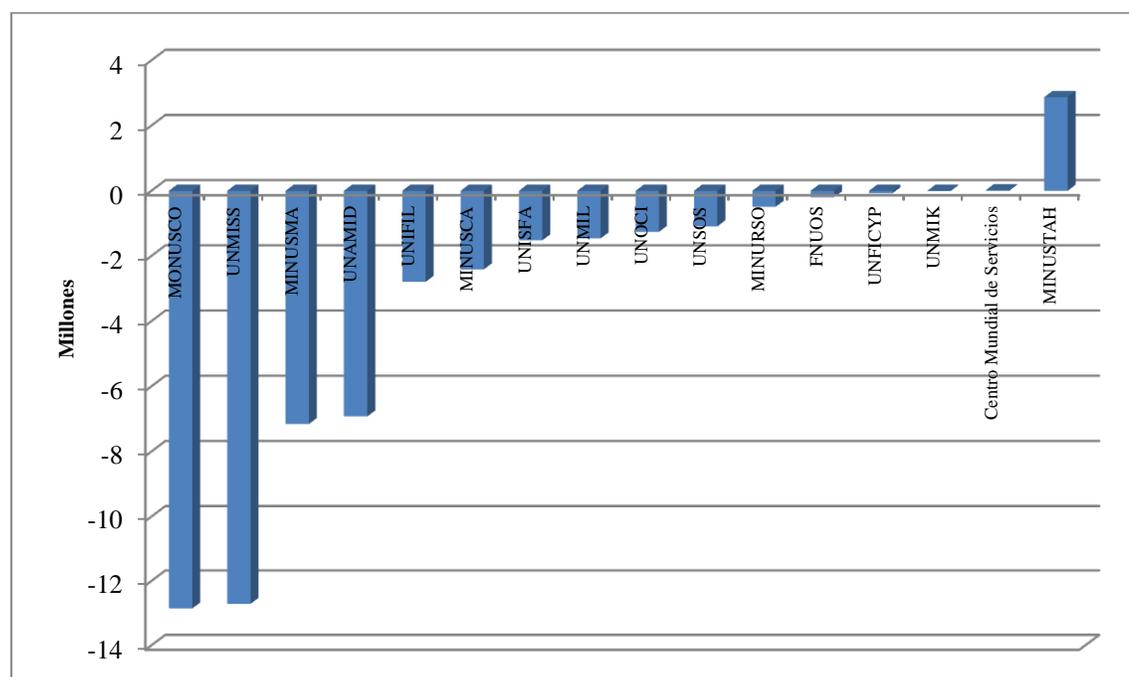
88. Respecto al ejercicio 2016/17, las necesidades de recursos para combustible se han calculado sobre la base de los precios medios reales de los combustibles específicos para las misiones correspondientes a los seis meses más recientes disponibles. Para casi todas las misiones, dicho período de seis meses coincide con el semestre finalizado en diciembre de 2015. Se calcula que la reducción total neta de necesidades de recursos propuestas como resultado de la variación de precio de los combustibles (excluidos los gastos de distribución, transporte y administración) asciende aproximadamente a 48,1 millones de dólares, si se compara con el costo medio semestral (en cifras reales) por litro de combustible hasta abril de 2015, que fue el que se utilizó en el presupuesto aprobado para el ejercicio 2015/16.

89. En el gráfico V figura un análisis de la reducción neta de 48,1 millones de dólares en todo el componente de mantenimiento de la paz.

Gráfico V

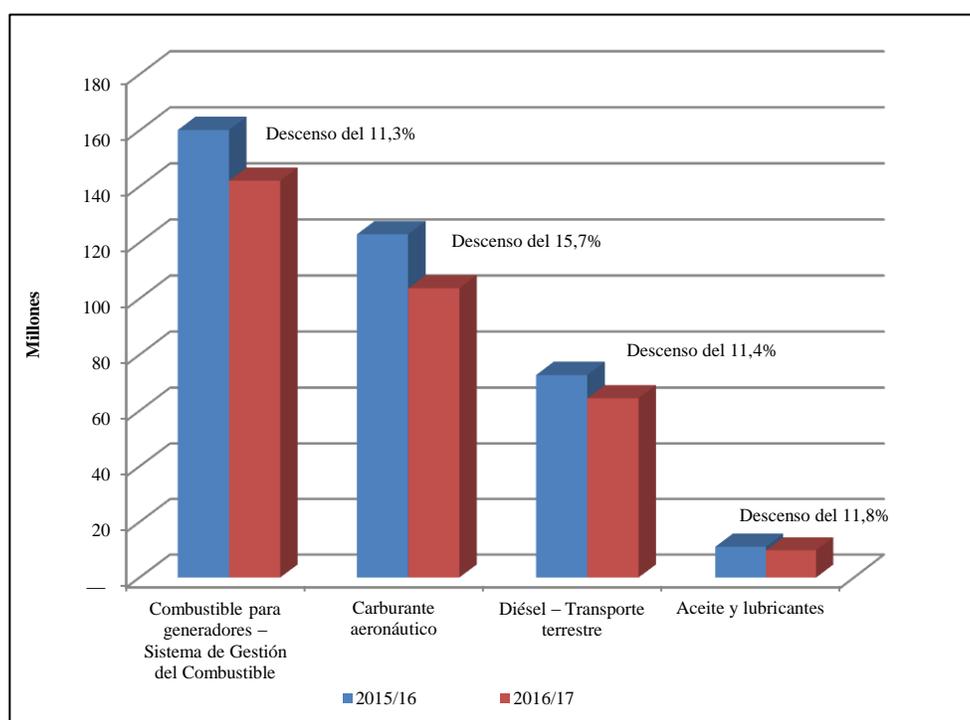
**Efecto de la variación de precio de los combustibles sobre las necesidades de recursos estimadas para 2016/17, por componente de mantenimiento de la paz**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



90. Las necesidades de recursos para combustible representan aproximadamente el 5% del proyecto de presupuesto para el ejercicio 2016/17, y corresponden principalmente a combustible para grupos electrógenos, combustible de aviación, gasóleo para transporte terrestre y aceite y lubricantes, que representan el 98% de todos los gastos de combustible. En el gráfico VI se muestra un análisis de las repercusiones de la variación de precio de los principales tipos de combustible, que oscila entre el 12% y el 19%. Las repercusiones más importantes se concentran en el costo del combustible de aviación.

Gráfico VI  
**Efecto de la variación de precio de los combustibles sobre las necesidades de recursos estimadas para 2016/17, por tipo de combustible**  
 (En millones de dólares de los Estados Unidos)



**Efecto de la fluctuación de los tipos de cambio en las necesidades estimadas**

91. Los gastos en monedas distintas del dólar de los Estados Unidos corresponden principalmente a euros, francos CFA, libras sudanesas y, en menor medida, libras de Sudán del Sur, libras libanesas y gourdes haitianas.

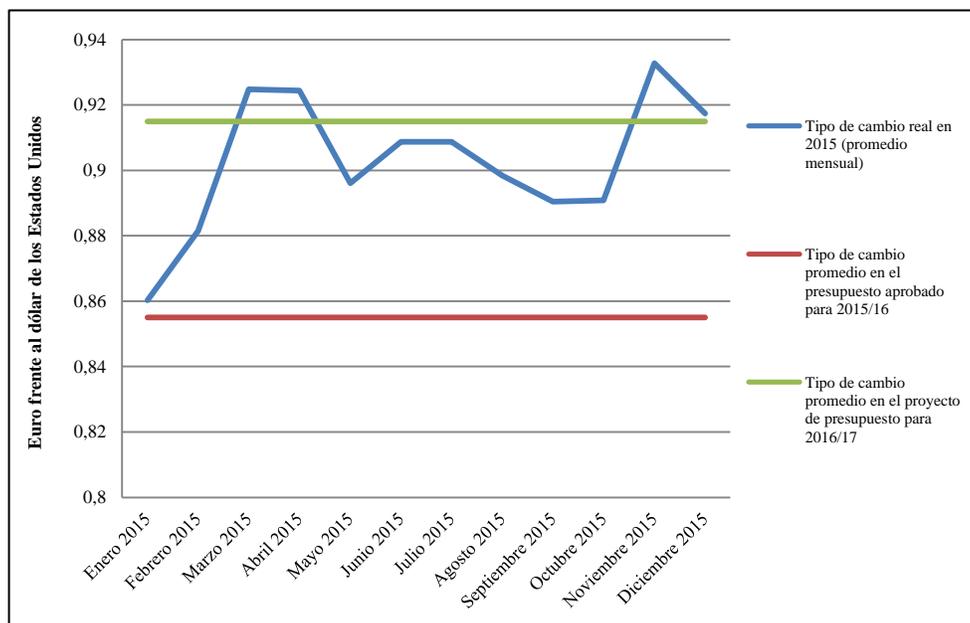
92. De conformidad con lo dispuesto en el párrafo 6.4 del Reglamento Financiero de las Naciones Unidas, los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz se presentan en dólares de los Estados Unidos. Las partidas de gastos que esté previsto abonar en divisas distintas del dólar de los Estados Unidos se calculan en dólares de los Estados Unidos utilizando los tipos de cambio operacionales de las Naciones Unidas más recientes en el momento de la preparación del presupuesto, establecidos por la tesorería de las Naciones Unidas. La tesorería determina y publica los tipos de cambio operacionales de las Naciones Unidas que se utilizan en todo el sistema de las Naciones Unidas y que entran en vigor el primer día de cada mes. Los tipos de cambio operacionales se determinan utilizando los tipos actuales del mercado, que se toman de una fuente de datos financieros reconocida y, si procede, información complementaria del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, los organismos especializados, las comisiones económicas regionales, las misiones de mantenimiento de la paz y otras fuentes pertinentes. Se solicita a las misiones de mantenimiento de la paz que proporcionen a la tesorería información sobre las condiciones del mercado cuando no exista un mercado de divisas o no se disponga de datos financieros suficientes sobre las monedas locales.

93. Tras el fortalecimiento del dólar de los Estados Unidos en los ejercicios económicos anteriores y en el actual, se ha prestado especial atención a los posibles efectos de las fluctuaciones monetarias en el ejercicio 2016/17. El dólar de los Estados Unidos se ha apreciado frente a casi todas las monedas utilizadas en las operaciones de mantenimiento de la paz; las mayores ganancias se han registrado respecto al euro, el franco CFA y la libra de Sudán del Sur. Las necesidades de recursos para el ejercicio 2016/17 destinadas a las partidas de gastos pagaderos en monedas distintas del dólar de los Estados Unidos se han calculado utilizando los tipos de cambio operacionales mensuales más recientes en el momento de concluir el informe presupuestario (diciembre de 2015 o enero/febrero de 2016).

94. La reducción general estimada de las necesidades de recursos propuestas para el ejercicio 2016/17 como resultado de las fluctuaciones cambiarias asciende a 21,2 millones de dólares y obedece principalmente a la apreciación del dólar de los Estados Unidos frente al euro y el franco CFA. Las reducciones corresponden principalmente a las categorías de gastos para raciones, sueldos del personal de contratación nacional (incluidas las contribuciones del personal y los gastos comunes de personal) e instalaciones e infraestructura en las misiones de mantenimiento de la paz. Las mayores reducciones se registraron en la MINUSCA y la ONUCI.

95. En el gráfico VII se reflejan las fluctuaciones del euro frente al dólar de los Estados Unidos durante el año natural de 2015.

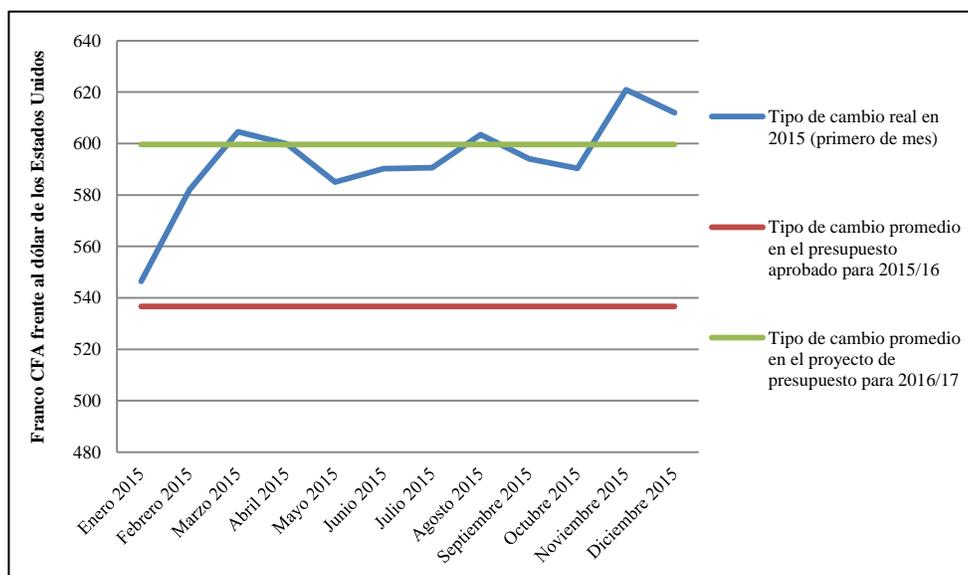
Gráfico VII  
**Comportamiento del euro frente al dólar de los Estados Unidos,  
 2015 (año natural)**



96. La reducción estimada de las necesidades de recursos propuestas como resultado de la apreciación del dólar de los Estados Unidos frente al euro, calculada comparando el tipo de cambio correspondiente al ejercicio 2016/17 con el tipo de cambio aplicado en los presupuestos aprobados para el ejercicio 2015/16, es de 10,2 millones de dólares.

97. En el gráfico VIII se reflejan las fluctuaciones del franco CFA frente al dólar de los Estados Unidos durante el año natural de 2015.

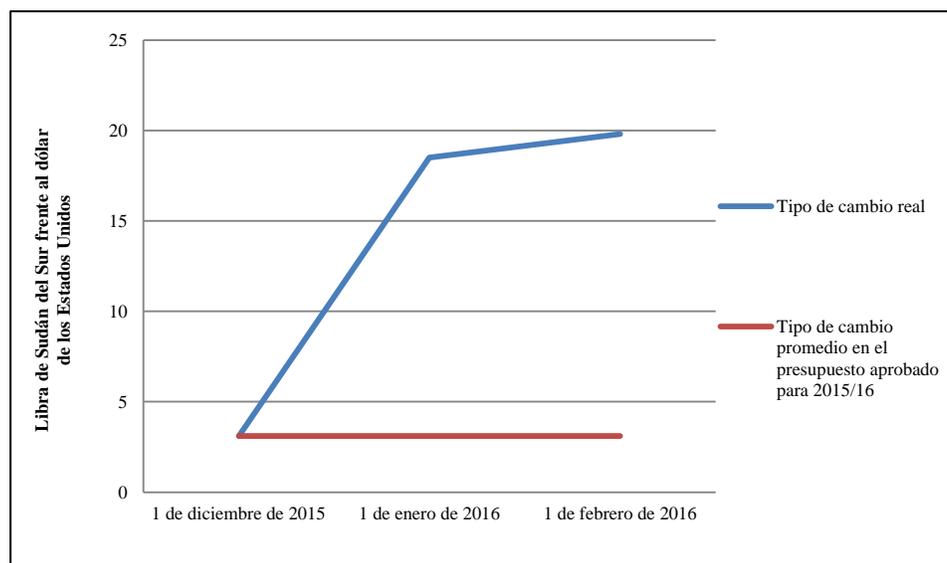
Gráfico VIII  
**Comportamiento del franco CFA frente al dólar de los Estados Unidos, 2015 (año natural)**



98. La reducción estimada de las necesidades de recursos propuestas como resultado de la apreciación del dólar de los Estados Unidos frente al franco CFA, calculada comparando el tipo de cambio correspondiente al ejercicio 2016/17 con el tipo de cambio aplicado en los presupuestos aprobados para el ejercicio 2015/16, es de 7,8 millones de dólares.

99. En el gráfico IX se reflejan las fluctuaciones de la libra de Sudán del Sur frente al dólar de los Estados Unidos de diciembre de 2015 a febrero de 2016.

Gráfico IX  
**Comportamiento de la libra de Sudán del Sur frente al dólar de los Estados Unidos, diciembre de 2015 a febrero de 2016**



100. En Sudán del Sur, la moneda se ha devaluado en un 84% desde diciembre de 2015, fecha en que el Gobierno permitió que la libra de Sudán del Sur flotara respecto al dólar de los Estados Unidos. Para aliviar los efectos adversos para el personal local de la devaluación de la moneda, las Naciones Unidas aprobaron como medida excepcional el pago de los sueldos del personal de contratación nacional en dólares de los Estados Unidos al tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en diciembre de 2015, que era de 3,1. Esta medida especial seguirá siendo objeto de examen. Sin embargo, no está previsto que haya mejoras significativas en el futuro previsible.

101. Para los fines de la preparación de los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz correspondientes al ejercicio 2016/17, se parte del supuesto de que existe una gran probabilidad de que esta medida especial tenga que permanecer en vigor durante el ejercicio financiero. Con gran diferencia, la mayoría de los gastos en libras de Sudán del Sur corresponden a gastos de personal. Si se hubieran aplicado los tipos de cambio de enero o febrero de 2016, se habría registrado una reducción de los recursos propuestos de unos 31 millones de dólares, como resultado de la devaluación de la libra de Sudán del Sur.

#### **Recursos humanos: factores de vacantes**

102. Los factores de vacantes aplicados en los presupuestos de las misiones de mantenimiento de la paz tienen en cuenta la experiencia de las misiones hasta la fecha y las circunstancias específicas de cada misión en lo que respecta al despliegue de personal uniformado y la contratación de personal civil. En lo tocante al personal militar y de policía, las variables consideradas respecto a los factores de demora en el despliegue propuestos tienen en cuenta las tasas medias de vacantes actuales y durante el ejercicio económico en curso hasta la fecha, las pautas de despliegue históricas y el despliegue previsto, según corresponda. En los factores de vacantes propuestos para el personal civil se tienen en cuenta las tasas medias de vacantes actuales y durante el ejercicio económico en curso hasta la fecha, las pautas históricas de ocupación de puestos y los cambios propuestos en la composición de la dotación. Ese enfoque se aplica también en la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz, donde se aplica una tasa de vacantes mayor (50%) para los nuevos puestos y plazas.

#### *Tasas de vacantes previstas para el ejercicio 2016/17*

103. En el cuadro 5 se indica la información sobre las tasas de vacantes para cada una de las misiones. Las tasas de vacantes aplicadas al calcular los gastos de personal se basan en la cantidad real de personal desplegado durante el ejercicio 2014/15 y el primer semestre del ejercicio 2015/16, así como en el patrón de gastos de las misiones y los cambios previstos en sus dotaciones de personal. Los gastos en concepto de sueldos durante el ejercicio 2016/17 se calcularon utilizando las escalas de sueldos y los ajustes por lugar de destino para el personal internacional vigentes a fecha de enero de 2016 y publicados por la Comisión de Administración Pública Internacional. Los sueldos del personal de contratación nacional se basan en la escala de sueldos más reciente aplicada en cada una de las misiones.

**Cuadro 5**  
**Tasas de vacantes previstas y reales**

<i>Misión</i>	<i>Categoría</i>	<i>Promedio real 2014/15</i>	<i>Presupuestadas 2015/16</i>	<i>Previstas 2016/17</i>
FNUOS	Personal internacional	10,9	10,0	5,0
	Personal nacional	3,6	5,0	5,0
	Personal temporario internacional	8,3	0,0	3,0
FPNUL	Personal internacional	11,2	10,0	1,0
	Personal nacional del Cuadro Orgánico	17,1	15,0	20,0
	Personal nacional de Servicios Generales	7,0	3,0	3,0
MINURSO	Personal internacional	6,6	8,0	6,0
	Personal nacional de Servicios Generales	4,7	5,0	7,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas (internacionales)	25	20,0	30,0
MINUSCA	Personal internacional	1,4	30,0	25,0
	Personal nacional del Cuadro Orgánico	53,6	60,0	50,0
	Personal nacional de Servicios Generales	24,7	50,0	40,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas (internacionales)	28,8	40,0	5,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas (nacionales)	n.a.	n.a.	40,0
	Personal temporario internacional	(36,8)	30,0	25,0
	Personal temporario nacional del Cuadro Orgánico	100,0	60,0	50,0
MINUSMA	Personal internacional	21,1	20,0	15,0
	Personal nacional del Cuadro Orgánico	27,6	30,0	15,0
	Personal nacional de Servicios Generales	29,8	35,0	10,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas	24,3	20,0	25,0
	Personal temporario internacional	50,0	25,0	25,0
MINUSTAH	Personal internacional	16,1	10,0	13,0
	Personal nacional del Cuadro Orgánico	13,0	4,0	16,0
	Personal nacional de Servicios Generales	6,7	4,0	11,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas	16,3	5,0	10,0
MONUSCO	Personal internacional	13,0	14,0	14,0
	Personal nacional del Cuadro Orgánico	22,8	29,0	29,0
	Personal nacional de Servicios Generales	8,1	10,0	10,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas	15,1	13,0	15,0
	Personal temporario internacional	15,4	25,0	n.a.
	Personal temporario nacional del Cuadro Orgánico	9,5	10,0	n.a.
	Personal temporario nacional de Servicios Generales	7,7	8,0	n.a.

<i>Misión</i>	<i>Categoría</i>	<i>Promedio real 2014/15</i>	<i>Presupuestadas 2015/16</i>	<i>Previstas 2016/17</i>
ONUCI	Personal internacional	18,2	10,0	15,0
	Personal nacional del Cuadro Orgánico	25,0	12,0	13,0
	Personal nacional de Servicios Generales	11,3	4,0	10,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas (internacionales)	15,7	7,0	20,0
UNAMID	Personal internacional	18,7	5,0	15,0
	Personal nacional del Cuadro Orgánico	23,2	27	25,0
	Personal nacional de Servicios Generales	2,7	1,5	1,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas (internacionales)	5,0	1,0	5,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas (nacionales)	100,0	1,0	0,0
	Personal temporario internacional	45,5	30,0	10,0
	Personal temporario nacional	0,0	5,0	1,0
UNFICYP	Personal internacional	5,4	2,6	5,0
	Personal nacional del Cuadro Orgánico	0,9	0,0	10,0
	Personal nacional de Servicios Generales	0,0	2,0	3,0
UNISFA	Personal internacional	22,0	22,0	20
	Personal nacional del Cuadro Orgánico	76,9	0,0	0,0
	Personal nacional de Servicios Generales	30,9	27,0	20,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas	35,1	40,0	10,0
	Personal temporario internacional	33,3	20,0	20,0
UNMIK	Personal internacional	6,0	5,0	5,0
	Personal nacional del Cuadro Orgánico	4,5	1,0	5,0
	Personal nacional de Servicios Generales	5,8	3,0	2,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas	11,1	14,0	11,0
UNMIL	Personal internacional	14,0	15,0	10,0
	Personal nacional del Cuadro Orgánico	17,9	15,0	15,0
	Personal nacional de Servicios Generales	7,7	6,0	7,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas (internacionales)	20,3	15,0	10,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas (nacionales)	n.a.	n.a.	7,0
UNMISS	Personal internacional	17,6	15,0	15,0
	Personal nacional del Cuadro Orgánico	21,3	10,0	10,0
	Personal nacional de Servicios Generales	24,7	30,0	15,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas (internacionales)	20,2	20,0	15,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas (nacionales)	92,7	0,0	33,0
	Personal temporario internacional	54,1	30,0	30,0
	Personal temporario nacional	56,3	30,0	30,0
UNSO	Personal internacional	19,4	10,0	20,0
	Personal nacional del Cuadro Orgánico	28,6	15,0	21,0

<i>Misión</i>	<i>Categoría</i>	<i>Promedio real 2014/15</i>	<i>Presupuestadas 2015/16</i>	<i>Previstas 2016/17</i>
	Personal nacional de Servicios Generales	17,9	10,0	17,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas	41,2	15,0	10,0
	Personal temporario internacional	50,0	30,0	n.a.
Centro Regional de Servicios de Entebbe	Personal internacional	13,5	5,0	12,0
	Personal nacional del Cuadro Orgánico	84,6	15,0	21,0
	Personal nacional de Servicios Generales	11,7	15,0	6,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas (internacionales)	60,9	2,0	39,0
Centro Mundial de Servicios	Personal internacional	11,0	9,0	9,0
	Personal nacional	3,9	6,0	6,8
	Personal temporario internacional	60,0	60,0	25,0
	Personal temporario nacional	37,5	50,0	26,0
Cuenta de apoyo	Personal internacional	9,3	10,2	9,5
	Personal nacional	2,7	5,0	5,0
	Personal temporario internacional	17,3	13,1	15,2

#### *Tendencias de la ocupación de puestos de personal civil*

104. En el ejercicio 2016/17 se espera una ocupación general más elevada de puestos de personal civil en las misiones de mantenimiento de la paz, mientras que el número de puestos y plazas propuestos se reducirá en 455 (incluidas las transferencias de plazas al Centro Regional de Servicios de Entebbe). Los factores de vacantes generalmente decrecientes son resultado, entre otras cosas, de la práctica conclusión de las actividades de contratación en las misiones que han alcanzado su plena capacidad, como la MINUSMA y la MINUSCA, de la utilización de las listas de personal normalizadas que sirven para el 90% de las contrataciones de personal internacional y para la planificación de la fuerza de trabajo ordinaria, entre otros mediante la realización de nueve exámenes de la dotación de personal civil en dos años, y de la reducción o consolidación de las misiones, que han dado lugar a un menor número de puestos disponibles. No obstante, es previsible que se registren factores de vacantes considerablemente superiores en la MINUSTAH y la ONUCI, inmersas en procesos de transición; en la UNSOS, a fin de reflejar las tasas reales y debido a los aumentos previstos de personal internacional; y en la UNAMID, debido a la realidad operacional sobre el terreno y las tasas de vacantes superiores a las previstas para el personal internacional.

105. En lo que respecta a la cuenta de apoyo, los factores reales de vacantes disminuyeron constantemente desde julio de 2014, lo que condujo a unas tasas de vacantes inferiores a las presupuestadas para los puestos del ejercicio 2014/15, así como en el ejercicio económico actual. Por consiguiente, se propone reducir como corresponda los factores de vacantes de puestos del cuadro orgánico para el ejercicio 2016/17, lo que daría lugar a un aumento de las necesidades. Por lo que se refiere a los puestos del cuadro de Servicios Generales y a las plazas temporales en todas las categorías, los niveles de vacantes están aumentando.

*Gastos de personal civil*

106. Las tasas presupuestarias para los sueldos netos del personal internacional y las contribuciones del personal se determinan anualmente sobre la base de los parámetros siguientes: a) las escalas de sueldos reales más recientes (enero de 2016); b) los escalones de cada categoría, sobre la base del escalón medio real para cada misión, al 31 de agosto de 2015; c) los coeficientes de funcionarios solteros y con familiares a cargo, sobre la base de los coeficientes efectivos por misión al 31 de agosto de 2015, excepto para el Centro Regional de Servicios de Entebbe, donde se utiliza la media de las misiones participantes; d) los multiplicadores del ajuste por lugar de destino de cada lugar de destino para enero de 2016, aplicados al sueldo básico neto. El porcentaje de los sueldos netos que representaron los gastos comunes de personal refleja el coeficiente de gastos efectivos en gastos comunes de personal en comparación con los sueldos netos efectivos durante el ejercicio comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015.

107. Respecto al ejercicio 2016/17, las escalas de sueldos para el personal civil de contratación internacional muestran una tendencia descendente en la mayoría de las misiones de mantenimiento de la paz, en particular en la MINUSCA, la UNMIK, la UNFICYP, el Centro Mundial de Servicios y la ONUCI. Esto se debe principalmente a la reducción de los índices del multiplicador de ajuste por lugar de destino como resultado de la apreciación del dólar de los Estados Unidos frente a otras monedas. Además, se han reflejado estimaciones más bajas de la proporción de gastos comunes de personal en los presupuestos de la mayoría de las misiones de mantenimiento de la paz, en particular la MINUSMA, la MINUSTAH, la MONUSCO, la ONUCI y la UNSOS, si bien se ha consignado una proporción mayor en los presupuestos de la MINUSCA, la UNAMID, el Centro Mundial de Servicios y el Centro Regional de Servicios de Entebbe.

108. Sin embargo, en la cuenta de apoyo, los gastos comunes de personal como porcentaje de los sueldos netos aumentaron del 47,8% al 48,4%, teniendo en cuenta los gastos reales incurridos en el ejercicio 2014/15, lo que, junto con los gastos estándar actualizados en concepto de sueldos, da lugar a necesidades de recursos adicionales para el ejercicio 2016/17.

109. En lo que respecta al personal nacional, las escalas de sueldos más recientes establecidas por la Comisión de Administración Pública Internacional se aplican a los sueldos netos y las contribuciones del personal, mientras que el porcentaje de los gastos comunes de personal respecto a los sueldos, basado en las tendencias registradas anteriormente, se aplica a la categoría y el escalón medios del personal nacional de las misiones.

## **IX. Iniciativas intersectoriales en las misiones de mantenimiento de la paz que repercuten en los recursos financieros para el ejercicio 2016/17**

110. En el informe anterior del Secretario General ([A/69/751/Rev.1](#)) se destacaron diversas iniciativas, relacionadas en particular con la tecnología de la información y las comunicaciones, que habían repercutido en los presupuestos de las misiones de mantenimiento de la paz y las operaciones de apoyo, así como de los componentes de apoyo (la cuenta de apoyo y el Centro Mundial de Servicios). En el cuadro 6 se

ofrece información actualizada sobre las iniciativas y las necesidades de recursos para el ejercicio 2016/17 y se comparan las estimaciones de gastos de este ejercicio con las del ejercicio anterior.

## Cuadro 6

**Estimaciones de gastos de las iniciativas intersectoriales para el ejercicio 2016/17**

(En miles de dólares de los Estados Unidos. Ejercicio presupuestario comprendido entre el 1 de julio y el 30 de junio)

<i>Categoría</i>	<i>Estimaciones de gastos (2015/16)</i>	<i>Estimaciones de gastos (2016/17)</i>	<i>Diferencia</i>
	(1)	(2)	(3)=(2)-(1)
Gastos de apoyo para la puesta en marcha de Umoja en las misiones de mantenimiento de la paz			
Apoyo a la misión	28 532,3	2 550,0	(25 982,3)
Equipos de la Sede encargados de la puesta en marcha	2 269,2	2 428,0	158,8
Equipos del Centro Mundial de Servicios	745,7	266,2	(479,5)
Desmantelamiento de Galileo	–	974,4	974,4
Gastos periódicos tras la puesta en marcha de Umoja	–	16 802,3	16 802,3
Aplicaciones de tecnología de la información y las comunicaciones	3 426,6	3 285,6	(141,0)
Proyecto plurianual de gestión de la cadena de suministro (fases I y II)	1 600,0	1 560,2	(39,8)
Equipo de la Sede encargado del proyecto de clasificación de puestos sobre el terreno	1 859,0	519,9	(1 339,1)
Proyecto de Servicio de Asistencia Técnica Rápida en materia de Clima y Medio Ambiente a nivel de la misión	–	2 489,3	2 489,3
<b>Total</b>	<b>38 432,8</b>	<b>30 875,9</b>	<b>(7 556,9)</b>

**Gastos de apoyo para la puesta en marcha de Umoja en las misiones de mantenimiento de la paz**

111. En los ejercicios anteriores, los gastos de funcionamiento y mantenimiento, así como los de infraestructuras y satélites, se distribuyeron entre los presupuestos de las distintas misiones de mantenimiento de la paz. Tras la puesta en marcha de la Ampliación 1 de Umoja sobre el terreno y en la Sede (véanse los párrs. 115 y 116), esos gastos han pasado a considerarse gastos de funcionamiento periódicos. En el ejercicio 2016/17, el apoyo para la puesta en marcha de Umoja consiste en la prestación de servicios de asistencia técnica de nivel 2 (2,55 millones de dólares) para brindar apoyo a la implantación del grupo 5 sobre el terreno; el mantenimiento de los equipos de la Sede encargados de la puesta en marcha (2,43 millones de dólares), que también participarán en las actividades de preparación institucional para la Ampliación 2 de Umoja; y de los equipos del Centro Mundial de Servicios (0,27 millones dólares), que se ocupan de la depuración y mantenimiento de los datos maestros; y el desmantelamiento de Galileo, que se describe a continuación.

112. Con relación a los equipos que brindan asistencia en la puesta en marcha, la capacidad temporal adicional, que inicialmente se creó en el ejercicio 2014/15 para el Centro Mundial de Servicios y la Sede, deberá proseguir sus actividades a lo largo del ejercicio 2016/17 para prestar asistencia en la puesta en marcha del grupo 5 y la preparación para la Ampliación 2 de Umoja, así como tras la Ampliación 1 de Umoja durante el período de estabilización. El personal temporario general del Centro Mundial de Servicios sigue apoyando la integración en Umoja del concepto de asociado institucional, mientras que el personal de la Sede brinda asistencia en la gestión de los cambios sobre el terreno, la Academia de Umoja y la Ampliación 1 de Umoja, así como la gestión de nóminas y opciones bancarias y la centralización de las compañías de seguros a través de Umoja. En el ejercicio 2015/16, se crearon 29 plazas de personal temporario general: 17 en el Centro Mundial de Servicios (personal nacional de Servicios Generales) y 12 en la Sede. Los gastos efectuados en relación con las actividades de mantenimiento de la paz se imputan a las misiones de mantenimiento de la paz de manera prorrateada con cargo a los recursos aprobados existentes. Está previsto que en el ejercicio 2016/17 se sigan necesitando hasta 10 plazas de personal temporario general nacional en el Centro Mundial de Servicios y 12 en la Sede. Los gastos seguirán imputándose a las misiones de mantenimiento de la paz con arreglo a la práctica establecida.

#### *Desmantelamiento de Galileo*

113. En consonancia con la iniciativa de gestión de la cadena de suministro (véanse los párrs. 45 a 48), Galileo, el sistema de registro de planta, equipo e inventario que las misiones de mantenimiento de la paz utilizan actualmente, dejará de funcionar en 2017, tras la puesta en marcha de la Ampliación 2 de Umoja. La importante cantidad de existencias registradas en Galileo deberá depurarse y sincronizarse con Umoja. La estimación de los recursos que necesitarán el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y las misiones de mantenimiento de la paz refleja los gastos de viajes para la realización de actividades de capacitación, prueba, apoyo durante el período de implantación inicial y gestión del cambio (0,97 millones de dólares). Los gastos efectuados en relación con las actividades de mantenimiento de la paz se imputarán a las misiones de mantenimiento de la paz de manera prorrateada con cargo a los recursos existentes.

#### **Gastos periódicos tras la puesta en marcha de Umoja**

114. Los gastos de funcionamiento de Umoja incluyen los equipos informáticos, el apoyo funcional y técnico a los programas informáticos, los servicios de hospedaje, las telecomunicaciones, las futuras actualizaciones de equipos o programas, las futuras mejoras de los componentes funcionales, las licencias y actualizaciones de los sistemas operativos, las licencias y actualizaciones de las bases de datos y otros gastos estándar para los componentes operacionales. Los gastos se pueden dividir en dos grandes categorías:

a) Gastos directos de funcionamiento y mantenimiento que incluyen los equipos informáticos (más reemplazos y actualizaciones), las bases de datos, el costo inicial y de mantenimiento de las licencias de los programas informáticos (más las actualizaciones), los servicios de hospedaje y el apoyo funcional y técnico;

b) Infraestructura de tecnología de la información y las telecomunicaciones y sistemas de satélites. La infraestructura hace referencia al “estrato de acceso de la institución”, que permite que las aplicaciones institucionales estén hospedadas en el Centro Mundial de Servicios y que el personal que trabaja para la Organización en cualquier parte del mundo acceda a ellas remotamente a través de enlaces especiales de comunicación. Además, se introducen actualizaciones y mejoras en el ancho de banda o la capacidad de los sistemas de redes de información y comunicaciones, a saber: mejoras del sistema de satélites para las misiones sobre el terreno. Asimismo, la adición de ancho de banda mejora la operabilidad y la capacidad de todas las operaciones en curso.

115. Los gastos estimados de 16,8 millones de dólares para el ejercicio 2016/17 comprenden los gastos periódicos de funcionamiento y mantenimiento correspondientes a las operaciones de mantenimiento de la paz (8,07 millones de dólares) y los gastos de ancho de banda e infraestructura central de tecnología de la información y las telecomunicaciones (8,74 millones de dólares). Las necesidades de recursos para sufragar esos gastos periódicos se proponen de manera transparente y coherente con otros gastos globales de tecnología y comunicaciones incluidos en el informe sobre el presupuesto del Centro Mundial de Servicios para el ejercicio 2016/17. Ello refleja el importante papel que el Centro desempeña en lo que respecta al hospedaje y la prestación de servicios de apoyo a Umoja, así como su continua expansión como proveedor de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones.

#### **Aplicaciones de tecnología de la información y las comunicaciones**

116. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones estima unos gastos de 3,48 millones de dólares para financiar los sistemas desplegados sobre el terreno en relación con cuatro aplicaciones: a) el proyecto de gestión de las relaciones con los clientes y gestión de las aportaciones de contingentes; b) el sistema de gestión del combustible; c) el sistema de gestión de raciones; y d) el sistema institucional de control de la identificación. Con esos recursos se sufragarían las necesidades no estándares relacionadas con la adquisición de programas informáticos, licencias y tasas de programas informáticos y servicios por contrata para el apoyo permanente y para el desarrollo constante de aplicaciones a fin de atender las necesidades institucionales en materia de mantenimiento de la paz.

117. Las necesidades de recursos (1,61 millones de dólares) correspondientes al proyecto de gestión de las relaciones con los clientes y gestión de las aportaciones de contingentes (0,94 millones), al sistema institucional de control de la identificación (0,46 millones) y a otras licencias y tasas de programas informáticos (0,21 millones) se incluyen junto con otros gastos globales de tecnología y comunicaciones en el informe sobre el presupuesto del Centro Mundial de Servicios para el ejercicio 2016/17. Las necesidades de recursos (1,67 millones de dólares) relacionadas con el sistema de gestión de combustible (0,74 millones) y el sistema de gestión de raciones (0,93 millones) se incluyen en la partida del proyecto de presupuesto de la cuenta de apoyo para el ejercicio 2016/17 correspondiente a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Gestión.

**Gestión de la cadena de suministro**

118. Las necesidades de recursos por valor de 1,56 millones de dólares se incluyen en la partida del proyecto de presupuesto de la cuenta de apoyo para el ejercicio 2016/17 correspondiente a la División de Apoyo Logístico del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Esa suma servirá para sufragar la labor de apoyo continuado a la iniciativa de gestión de la cadena de suministro que se comenzó a prestar en el ejercicio 2015/16 en todas las operaciones sobre el terreno y que lleva a cabo el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (véanse los párrs. 45 a 48). Para poner en práctica el marco de gestión de la cadena de suministro, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en la Sede tendrá que realizar una importante labor de capacitación, organizar talleres y realizar viajes y pruebas.

**Clasificación de puestos sobre el terreno**

119. Durante el ejercicio 2015/16, se necesitó una capacidad adicional para continuar la labor de clasificación de puestos de las operaciones de mantenimiento de la paz. La clasificación es necesaria para determinar con precisión y de manera objetiva la categoría de los puestos analizando sus funciones y responsabilidades y aplicando las normas de clasificación de la Comisión de Administración Pública Internacional. Según los resultados de la clasificación, la categoría actual de un puesto podría confirmarse o reclasificarse al alza o a la baja. Se trata de un requisito previo para aplicar satisfactoriamente el marco de movilidad y también complementa la normalización de los anuncios de vacantes en Inspira a fin de facilitar la planificación de la fuerza de trabajo en Umoja. Actualmente, la capacidad adicional está integrada por 12 plazas de personal temporario general en la Sede, en la División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. En febrero de 2016 se habían compartido los resultados preliminares de la clasificación con 11 misiones de mantenimiento de la paz: la MINURSO, la UNAMID, la FNUOS, la UNFICYP, la UNISFA, la UNMIK, la UNMIL, la FPNUL, la UNMISS, la MINUSCA y la MINUSMA. Se está avanzando con las misiones restantes, por ejemplo, se han compartido los resultados preliminares de la clasificación con la MONUSCO (completado en un 55%). Está previsto que para completar la clasificación sea necesario un conjunto reducido de 6 plazas de personal temporario general hasta diciembre de 2016. Los gastos efectuados en relación con las actividades de mantenimiento de la paz se imputan a las misiones de mantenimiento de la paz con cargo a los recursos existentes.

**Proyecto de Servicio de Asistencia Técnica Rápida en materia de Clima y Medio Ambiente**

120. La División de Apoyo Logístico del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno tiene previsto mejorar el desempeño ambiental de las operaciones sobre el terreno mediante una mejor integración de las cuestiones relacionadas con el medio ambiente y el clima en su cadena de suministro y su relación con los países que aportan contingentes y fuerzas de policía (véanse los párrs. 49 a 52). Se ha ideado el proyecto de Servicio de Asistencia Técnica Rápida en materia de Clima y Medio Ambiente en consulta con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, que será el principal proveedor de conocimientos a la hora de ejecutar el proyecto. En parte, la iniciativa se ha formulado para contribuir a la respuesta del Secretario General a la solicitud de la Asamblea General de que se presente un plan

de acción para lograr la neutralidad climática antes de 2020. Habida cuenta del tamaño y la naturaleza de las operaciones de mantenimiento de la paz, incluido el uso de aeronaves, vehículos y otra maquinaria, esas actividades deben centrarse en las operaciones sobre el terreno. Se considera que la iniciativa es prioritaria y las actividades que se están llevando a cabo durante el ejercicio 2015/16 se realizan con cargo a los recursos aprobados existentes. Los gastos que se efectúen en el ejercicio 2016/17 (estimados en 2,49 millones de dólares) se imputarán a las misiones de mantenimiento de la paz de manera prorrateada en función de las actividades realizadas y se sufragarán con cargo a los recursos existentes. Se calcula que en el ejercicio 2017/18 se necesitarán unos 2,16 millones de dólares.

## **X. Aplicación de las solicitudes formuladas por la Asamblea General en su resolución 69/307 e iniciativas de gestión**

121. Esta sección responde a las cuestiones clave formuladas por la Asamblea General en su resolución 69/307. Para facilitar la consulta, en el anexo I del presente documento se proporciona información sobre la modalidad de presentación de informes para cada una de las decisiones adoptadas y solicitudes formuladas por la Asamblea General.

### **A. Cuestiones de personal**

#### **Necesidades de personal civil en las misiones de mantenimiento de la paz**

122. Se han completado los exámenes de la dotación de personal civil, que constituían una parte esencial de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno en materia de planificación de la fuerza de trabajo, para las siguientes operaciones de mantenimiento de la paz: la UNAMID, la FPNUL, la ONUCI, la MINURSO, la MONUSCO, la UNISFA, la MINUSTAH, la FNUOS, la UNMIK, la UNSOA y el Centro Regional de Servicios de Entebbe. En el marco de los exámenes de la dotación de personal civil se analiza la capacidad y la estructura, la nacionalización, las oportunidades de externalización y la cooperación con los equipos de las Naciones Unidas en los países, y se hace una estimación para un período de entre uno y tres años. Los resultados han permitido fortalecer ámbitos en que las prioridades han cambiado, así como acometer tareas de reducción y reestructuración en consonancia con la implantación de la estructura de apoyo a las misiones que forma parte de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

#### **Gestión de la contratación y las vacantes**

123. La contratación a partir de las listas de candidatos representa entre el 85% y el 90% de todas las contrataciones en las misiones sobre el terreno y, gracias a que esa modalidad está disponible para las misiones sobre el terreno, la duración de los trámites de contratación se ha reducido hasta los 64 días, desde el momento en que se publica una vacante para contratar a un candidato de las listas hasta que se selecciona a uno. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha fijado los siguientes objetivos de plazos para cubrir vacantes con candidatos de la

listas (desde la publicación de la vacante hasta la selección de un candidato): 2013: 85 días; 2015/16: 54 días; 2016/17: 50 días. Además, el Departamento inició un proyecto de mejora de los procesos institucionales para examinar el proceso de incorporación con miras a reducir el tiempo que, por lo general, tarda en incorporarse el personal de contratación internacional. El personal tarda una media de 120 días en incorporarse y el objetivo es reducir ese período hasta los 90 días.

124. En el ejercicio 2016/17, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno tiene previsto elaborar un calendario anual de publicación de aproximadamente 50 vacantes genéricas en todos los grupos ocupacionales, cuadros y categorías basándose en un análisis de la composición de las listas de candidatos, los procesos de contratación de candidatos de las listas que fracasaron y las necesidades futuras determinadas por las oficinas proponentes. Las necesidades de recursos para apoyar el proceso de elaboración de listas de candidatos para las 50 vacantes genéricas se incluyen en la partida del proyecto de presupuesto de la cuenta de apoyo para el ejercicio 2016/17 correspondiente a la División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

125. Con el fin de aumentar la transparencia del proceso de dotación de personal en todas las etapas, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha adoptado las siguientes medidas: a) formular indicadores estratégicos para supervisar todos los pasos de los procesos de contratación de candidatos de las listas y vacantes para puestos específicos usando la plataforma HR Insight; b) presentar nuevos modelos y listas de verificación para velar por la eficacia y eficiencia de los procesos de contratación, en particular un nuevo informe de análisis de candidatos para agilizar la revisión de las recomendaciones por la Dependencia de los Órganos Centrales de Examen para las Actividades sobre el Terreno; c) llevar a cabo campañas de comunicación para informar y orientar a todas las misiones sobre el terreno acerca de las nuevas mejoras de Inspira; d) desarrollar un nuevo tablero de seguimiento de la contratación para facilitar la planificación y supervisión de las actividades de contratación; y e) desarrollar tableros de instrumentos para que las misiones supervisen los indicadores clave de recursos humanos, como las vacantes y los plazos para la dotación de personal.

#### **Representación de los países que aportan contingentes en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno**

126. A fin de que los países que aportan contingentes estuviesen debidamente representados en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, la Secretaría había adoptado las siguientes medidas teniendo presentes el espíritu y el propósito de las resoluciones de la Asamblea General [66/265](#) y [67/287](#): a) enmendar la sección 9.3 de la instrucción administrativa sobre el sistema de selección de personal ([ST/AI/2010/3](#) y Amend. 1 y 2); b) incluir una notificación especial en el sistema de Inspira para los puestos financiados con cargo a la cuenta de apoyo; y c) requerir que los encargados del proceso de contratación certifiquen que han tomado debidamente en consideración a los candidatos de países que aportan contingentes, teniendo en cuenta la contribución de dichos candidatos a las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.

127. La Secretaría continúa llevando a cabo actividades de divulgación, como reuniones informativas, talleres y seminarios, actividades que se han traducido en un aumento del 27% del número de Estados Miembros que participaron en la primera fase de la campaña de contratación de personal militar y de policía de 2015, en comparación con la primera fase de la campaña de 2013.

## **B. Necesidades operacionales**

### **Uso del Manual de Coeficientes y Costos Estándar**

128. El Manual de Coeficientes y Costos Estándar es una publicación amplia e importante elaborada para orientar a las misiones en la preparación de las necesidades presupuestarias para ese ejercicio que incluye un gran número de notas orientativas, desde descripciones de los parámetros presupuestarios hasta precios por unidades y contratos y orientaciones sobre cuestiones de recursos humanos. Los factores que se consideran principalmente a la hora de actualizar el Manual son los cambios en los precios contractuales, como los contratos marco, incluidos los vehículos y todos los tipos de equipos; los cambios en la política de reposición de artículos, como los vehículos, las computadoras y los paquetes informáticos; los cambios en las prestaciones del personal, como la cuantía de las dietas por misión y el historial de consumo de combustible; y las nuevas necesidades. En caso necesario, también se eliminarían del Manual todos los activos o artículos que ya no fuesen pertinentes. El Manual se utiliza junto con las instrucciones presupuestarias y las hojas de cálculo de costos de Excel elaboradas por el contralor para aquellas situaciones en las que las instrucciones técnicas varían.

### **Viajes oficiales**

129. Las misiones de mantenimiento de la paz siguen haciendo el uso más eficaz posible de la financiación para viajes. Se utilizan instrumentos para celebrar reuniones a distancia, como las videoconferencias, las conferencias a través de Internet y el intercambio de archivos, que han redundado en un aumento de la eficiencia en la planificación de los viajes. Si bien los viajes de última hora no se pueden evitar por completo, las misiones sobre el terreno seguirán tratando de encontrar el modo de mejorar la gestión de los gastos en la financiación de los viajes.

### **Actividades de desminado**

130. Durante el ejercicio 2016/17, los componentes del Servicio de las Naciones Unidas de Actividades relativas a las Minas seguirán apoyando la ejecución en las operaciones de mantenimiento de la paz de las actividades encomendadas relativas a las minas. El Servicio seguirá apoyando a la MINUSMA y la AMISOM, a través de la UNSOS, asesorando estratégicamente al personal directivo de las misiones, prestando servicios de planificación integrada y apoyo especializado para la descontaminación y poniendo a su disposición a asesores de operaciones, mentores técnicos e instructores. Las necesidades de recursos propuestas para el ejercicio 2016/17 ascienden a 198 millones de dólares. En el cuadro 7 se muestra un resumen de las actividades de desminado previstas para 2016/17. En el anexo VII se proporciona información sobre los gastos previstos y reales de las actividades

relativas a las minas entre los ejercicios 2011/12 y 2016/17 en las misiones de mantenimiento de la paz.

Cuadro 7

**Resumen de las actividades de desminado previstas para el ejercicio 2016/17**

	<i>Gestión de la calidad y coordinación de las operaciones</i>	<i>Eliminación de municiones sin detonar y de artefactos explosivos improvisados</i>	<i>Retirada de minas terrestres/ desminado</i>	<i>Prestación de servicios de seguridad física y gestión de los arsenales</i>	<i>Capacitación para concienciar al personal de las Naciones Unidas acerca de los riesgos relacionados con los explosivos</i>	<i>Fomento de la capacidad de las autoridades nacionales</i>	<i>Almacenamiento de municiones y destrucción de armas pequeñas</i>	<i>Capacitación y equipamiento de los países que aportan contingentes en materia de gestión de los riesgos relacionados con los explosivos</i>
FPNUL	X				X			
MINURSO	X	X	X		X	X	X	
MINUSCA	X	X		X	X	X	X	X
MINUSMA	X	X	X	X	X	X	X	X
MONUSCO	X	X					X	
ONUCI	X	X		X	X	X	X	
UNAMID	X	X		X	X	X	X	
UNFICYP	X	X	X					
UNISFA	X	X	X	X	X		X	
UNMISS	X	X	X		X			
UNSOS	X	X			X		X	X

**Operaciones aéreas**

131. La Sección de Transporte Aéreo del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno espera mejorar la capacidad de respuesta general, la eficiencia y la efectividad de las operaciones aéreas en las operaciones de mantenimiento de la paz, así como lograr economías de escala y ahorrar sin que la calidad de los servicios se vea afectada. Se han puesto en marcha diversas medidas, incluido el uso compartido de los activos aéreos estratégicos regionales de las misiones, para mejorar la utilización de las aeronaves.

*Sistema de gestión de la información sobre las operaciones aéreas*

132. La puesta en marcha del sistema de gestión de la información sobre las operaciones aéreas ha finalizado en la mayoría de las misiones, que ahora emplean sus funciones en línea para registrar la utilización de las aeronaves. El sistema se encuentra en la fase inicial en la MINUSMA y recientemente se desplegó en la UNSOS. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno comenzará el desarrollo de la segunda fase, que incluirá: a) la elaboración de una interfaz entre el sistema y Umoja para facilitar una tramitación de facturas más rápida y precisa, y

b) la elaboración de una interfaz entre el sistema y el sistema de seguimiento vía satélite para automatizar la generación de informes sobre la utilización de las aeronaves, incluido el suministro de información validada en tiempo real. La segunda fase también incluirá un módulo que permitirá a las misiones registrar los gastos incurridos en el curso de la misión, como las tasas que los operadores aéreos pagan por la navegación aérea o los servicios de tierra, y reembolsar más rápidamente a los proveedores los gastos incurridos a nivel local. Entre otras mejoras, también se añadirán una serie de tableros que facilitarán información consolidada a través de una interfaz gráfica. Está previsto que el sistema de gestión de la información sobre las operaciones aéreas simplifique la recopilación de datos y los procesos institucionales básicos de la Sección de Transporte Aéreo, el Centro de Operaciones Aéreas Estratégicas de Brindisi (Italia), el Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos de Entebbe (Uganda) y las secciones de operaciones aéreas de las misiones. La capacidad de análisis de la información ofrecerá instrumentos esenciales para optimizar las operaciones aéreas.

#### *Utilización de activos aéreos*

133. Se ha solicitado a las misiones que analicen las tendencias de su utilización de los activos aéreos como base para formular sus previsiones y solicitudes presupuestarias. Las previsiones de las misiones sobre los activos aéreos se formularían tomando como base un detallado análisis de las tendencias de la ejecución en los últimos años. Los análisis de tendencias incluirían información sobre las previsiones de gastos, utilización por hora y capacidad para pasajeros y para carga en comparación con los datos reales registrados. Las solicitudes presupuestarias también reflejarán, cuando sea posible, los ahorros que podrían lograrse gracias a la adopción de medidas como el uso compartido de los recursos, la optimización de la flota mediante el aumento de las horas de vuelo, la reducción o reestructuración de la flota según fuera necesario y la utilización de contratos de flete aéreo de reserva para hacer frente a un aumento de la demanda. Los contratos de flete de reserva se introdujeron en 2015, cuando se aplicó un modelo sectorial para el flete basado en las necesidades con el fin de que las misiones pagaran solo por las horas utilizadas en vez de abonar unos gastos de alquiler fijos asociados con los activos aéreos dedicados específicamente al uso de las misiones.

#### *Utilización de sistemas aéreos no tripulados*

134. En la actualidad, tres misiones de mantenimiento de la paz disponen de sistemas aéreos no tripulados y se está evaluando su despliegue en otras. Dichos sistemas se desplegaron a través de los países que aportan contingentes mediante cartas de asignación, así como de contratos mercantiles. En 2015, la Organización adquirió el primer sistema aéreo no tripulado que opera más allá de la línea visual para las operaciones de mantenimiento de la paz. El uso de esa tecnología permite que un vehículo aéreo no tripulado opere en la zona de responsabilidad mediante el uso de comunicaciones vía satélite. La Organización utiliza actualmente una amplia variedad de sistemas aéreos no tripulados, incluidos minisistemas de corto alcance, sistemas tácticos de medio alcance (menos de 200 km) y sistemas estratégicos de largo alcance (altitud media y gran resistencia) que disponen de una capacidad de comunicación que no requiere una línea visual directa. La combinación de todos esos elementos genera diferentes gastos. A fin de velar por la coherencia y la transparencia, se utilizarían las enseñanzas extraídas de los procesos de adquisición

anteriores para seleccionar los tipos de sistemas aéreos no tripulados más adecuados de acuerdo con las necesidades que se hayan determinado para las diferentes misiones, y como un medio para establecer parámetros de referencia respecto de los gastos asociados a las diferentes categorías de sistemas aéreos no tripulados.

135. Las enseñanzas iniciales extraídas de la experiencia con los sistemas aéreos no tripulados de la MONUSCO indican que es necesario mejorar los requisitos impuestos a los proveedores por las Naciones Unidas. En el caso de la MONUSCO, el proveedor era básicamente un fabricante y no un operador, lo cual ocasionó fallos sistémicos que provocaron un gran número de accidentes y la degradación de la capacidad de los sistemas aéreos no tripulados de la Misión. El siguiente pedido de ofertas para sistemas aéreos no tripulados con destino a la MINUSMA derivó en un proceso de adquisición de sistemas aéreos no tripulados civiles de largo alcance muy largo y complicado. Esa situación pone de relieve el vacío que existe actualmente a nivel de la Organización y la ausencia de un marco regulatorio de las Naciones Unidas para los sistemas aéreos no tripulados, un elemento clave para facilitar una gestión eficaz de los contratos, el registro de los proveedores y su desempeño. Otras enseñanzas extraídas atañen a la necesidad de velar por que el Gobierno del país anfitrión apruebe el funcionamiento de los sistemas aéreos no tripulados antes de empezar el proceso de licitación, el alojamiento y el suministro de comidas estén preparados en la fecha de despliegue acordada, los hangares sean proporcionados directamente por el proveedor o la misión pueda terminarlos antes de la fecha de despliegue acordada, y la gestión del espacio aéreo se lleve a cabo de una manera integral que permita el funcionamiento seguro e ininterrumpido de los sistemas aéreos no tripulados.

#### **Calidad del alojamiento facilitado al personal uniformado y civil en las misiones de mantenimiento de la paz**

136. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno sigue facilitando alojamiento estándar al personal de las misiones. En ese empeño, el Departamento ha elaborado una nueva descripción del alcance de los trabajos para mejorar las estructuras tipo armazón recubiertas de una membrana y las estructuras modulares prefabricadas con el objetivo de mejorar las condiciones de vida del personal uniformado y civil. Asimismo, el Departamento está estudiando opciones para introducir nuevas mejoras, incluida la redefinición de las normas relativas al espacio de alojamiento que el Grupo de Trabajo sobre Reembolso del Equipo de Propiedad de los Contingentes examinará en su próxima reunión. Con arreglo a la versión actual del Manual sobre el equipo de propiedad de los contingentes, el Departamento ha cumplido los requisitos establecidos en todas las misiones sobre el terreno excepto dos, las recién creadas MINUSCA y MINUSMA, que experimentaron una grave insuficiencia de estructuras modulares prefabricadas y tiendas de campaña debido a la reasignación de las actividades de puesta en marcha y a las limitaciones de los contratos marco.

### **C. Modelos de escalabilidad**

137. Atendiendo a la solicitud realizada por la Asamblea General en su resolución [69/307](#) sobre cuestiones intersectoriales, se presenta la formulación de un modelo de escalabilidad para el Centro Regional de Servicios de Entebbe como parte del informe sobre el presupuesto del Centro para el ejercicio 2016/17. Las funciones de

transacciones administrativas que se llevan a cabo principalmente en el Centro Regional de Servicios se prestan más fácilmente a un modelo de escalabilidad, ya que el volumen de trabajo está directamente vinculado con el número de funcionarios a los que se presta servicio. En cambio, las funciones que realiza el Centro Mundial de Servicios y el apoyo que presta, como la realización del examen y mantenimiento anual de las existencias para el despliegue estratégico, la planificación de las adquisiciones mundiales, la gestión de activos, la liquidación de las misiones o las actividades de normalización y diseño técnicos, son más diversas y abarcan una variedad de servicios que van desde funciones para misiones específicas a funciones globales de apoyo a las actividades sobre el terreno. Teniendo eso presente, en 2016 se realizará una planificación de la fuerza de trabajo más detallada para decidir si se puede aplicar un modelo de escalabilidad al Centro Mundial de Servicios y, en caso afirmativo, de qué modo hacerlo.

138. La cuenta más compleja y difícil es la cuenta de apoyo, que ha evolucionado a lo largo de varios decenios hasta incluir una cartera de oficinas y departamentos que ofrecen una amplia variedad de funciones de apoyo a las operaciones sobre el terreno, desde apoyo estratégico hasta apoyo transaccional, y que ya no tienen su base solo en la Sede. La cuenta de apoyo se examina con una periodicidad anual y se ajusta a las prioridades estratégicas de las operaciones de mantenimiento de la paz y los cambios que se hayan producido en ellas. Ese ajuste anual de los recursos de la cuenta de apoyo adapta el tamaño de la cuenta al entorno operacional mediante la absorción de nuevas actividades, la reestructuración, la redistribución y la supresión de recursos.

139. Si bien es práctica habitual que las propuestas presupuestarias para la cuenta de apoyo se examinen cuidadosamente cada año y tengan en cuenta las necesidades operacionales de las misiones de mantenimiento de la paz, está previsto que durante el ejercicio económico 2016/17 se realice un examen exhaustivo de la capacidad general de la cuenta de apoyo, que también tendrá en consideración la evolución de los mandatos y las prioridades de la Organización, así como los principios en los que se basa la utilización de la cuenta. No obstante, como se explica en el párrafo 8, la cuenta de apoyo y los Centros Mundial y Regional de Servicios contarán con más sinergias en el futuro, cuando la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno madure sobre el terreno y se haya desarrollado el modelo global de prestación de servicios, que influirá significativamente en el panorama y el tipo de apoyo que se presta a las operaciones de mantenimiento de la paz.

## **XI. Ejecución del presupuesto correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015**

140. Como se indica en el cuadro 8, el presupuesto total aprobado para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015, que incluía la cuenta de apoyo y el Centro Mundial de Servicios y excluía las contribuciones voluntarias en especie presupuestadas, ascendió a 8.570 millones de dólares. Los gastos correspondientes ascendieron a 8.290 millones de dólares, con lo que el saldo no comprometido total fue de 280 millones de dólares.

**Cuadro 8**  
**Utilización de los recursos financieros en el ejercicio 2014/15,**  
**por misión**

(En millones de dólares de los Estados Unidos. Ejercicio presupuestario comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015)

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Fondos asignados</i>	<i>Gastos</i>	<i>Diferencia</i>	
			<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
FNUOS	64,1	63,2	0,9	1,4
FPNUL	509,6	493,2	16,4	3,2
MINURSO	53,9	51,1	2,9	5,3
MINUSCA	628,7	613,2	15,6	2,5
MINUSMA	911,0	905,5	5,6	0,6
MINUSTAH	500,1	473,1	26,9	5,4
MONUSCO	1 424,7	1 416,7	7,9	0,6
ONUCI	493,6	461,5	32,1	6,5
UNAMID	1 153,6	1 089,1	64,5	5,6
UNFICYP	58,0	53,2	4,8	8,3
UNISFA	318,9	301,9	17,0	5,3
UNMIK	43,0	39,6	3,4	7,9
UNMIL	427,3	410,9	16,4	3,8
UNMISS	1 097,3	1 042,4	54,9	5,0
UNSOA	490,0	485,9	4,1	0,8
<b>Subtotal de las misiones</b>	<b>8 173,7</b>	<b>7 900,3</b>	<b>273,4</b>	<b>3,3</b>
Cuenta de apoyo	326,0	324,2	1,9	0,6
Centro Mundial de Servicios	70,3	66,5	3,9	5,5
<b>Subtotal</b>	<b>8 570,1</b>	<b>8 291,0</b>	<b>279,1</b>	<b>3,3</b>
Contribuciones voluntarias en especie (presupuestadas)	4,6	4,3	0,3	6,6
<b>Total de necesidades</b>	<b>8 574,7</b>	<b>8 295,3</b>	<b>279,4</b>	<b>3,3</b>

141. La tasa general de ejecución del presupuesto fue del 96,7%, frente a una tasa del 96% en el ejercicio 2013/14. El saldo no comprometido de 280 millones de dólares refleja principalmente unos gastos inferiores a los previstos para: a) los gastos operacionales en la UNAMID, debido en gran medida a la reducción de las necesidades de aviación y al costo efectivo del combustible inferior al presupuestado; b) la UNMISS, debido principalmente a la demora en el despliegue del personal militar y las unidades de policía constituidas; c) la ONUCI, en lo que respecta al personal militar y de policía y al personal civil, así como a los gastos operacionales, debido a la reducción de la Operación; y d) la MINUSTAH, debido principalmente a los gastos operacionales como resultado del cierre de campamentos y oficinas, así como a la reducción de las necesidades de personal civil en previsión de la reducción de la Misión.

142. En el anexo III se proporciona más información sobre los principales factores, a nivel de las misiones, que afectaron a la ejecución del presupuesto en cada misión y sobre la tasa de vacantes y las iniciativas de gestión.

143. Entre los principales acontecimientos que se produjeron durante el período sobre el que se informa, cabe destacar: el despliegue y refuerzo de la MINUSCA; la continuación del establecimiento de la MINUSMA y su expansión en el norte de Malí; la protección de la población civil y la reconfiguración de la MONUSCO; el reajuste de la UNMISS según las nuevas prioridades de su mandato, haciendo hincapié en la protección de la población civil de Sudán del Sur; la redefinición de prioridades y la racionalización de la UNAMID; el apoyo de la UNISFA a la promoción del diálogo entre comunidades; el apoyo de la ONUCI a las autoridades nacionales para la celebración de elecciones presidenciales; el apoyo de la MINUSTAH a las elecciones y el fortalecimiento de la policía nacional; y la labor llevada a cabo por la FNUOS y la FPNUL (y el ONUVT, financiada con cargo al presupuesto por programas) para contener y evitar la regionalización de la crisis en la República Árabe Siria.

144. La labor de aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno llevada a cabo por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno entró en su quinto y último año. En el anexo IX del presente informe se exponen los logros obtenidos al respecto. Se continuó aplicando el marco integrado de conducta y disciplina, así como las iniciativas enmarcadas en el programa de acción reforzado para prevenir la explotación y los abusos sexuales. Se prepararon estados financieros conformes a las IPSAS de todas las misiones de mantenimiento de la paz en curso y cerradas correspondientes al período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015; se puso en marcha la estructura centralizada de pagos de Umoja, con lo que se redujeron considerablemente las transacciones realizadas en las misiones; se implantó el programa para gestionar la aportación de contingentes en la UNMISS y se inició en la MINUSCA; se implantó el sistema de gestión del combustible en la MINUSMA, la UNMIL y la MONUSCO; comenzó la etapa experimental del sistema de gestión de raciones; y se puso en marcha el amplio sistema de filtrado del portal de correo electrónico para aumentar la eficacia del sistema de correo electrónico de las Naciones Unidas y proteger los sistemas de información de los riesgos de seguridad derivados del correo electrónico. En marzo de 2015 se completó con éxito un ejercicio experimental para los pedidos de ofertas de transporte aéreo a largo plazo. Junto con la puesta en marcha de Umoja, se aumentó la visibilidad en lo referente a los contratos de sistemas, lo que dio lugar a procesos de adquisición racionalizados. En colaboración con el equipo para la crisis del ébola, se introdujeron diversos mecanismos de apoyo para el personal afectado de las misiones de mantenimiento de la paz en las regiones.

## **XII. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General**

145. **Se solicita a la Asamblea General que:**

- a) Tome nota del presente informe;**
- b) Solo en el contexto de las medidas administrativas de carácter permanente, apruebe la ampliación de la duración máxima de las asignaciones provisionales a seis meses para satisfacer las necesidades directamente relacionadas con la puesta en marcha de misiones o con una situación de crisis;**

c) Solo en el contexto de las medidas administrativas de carácter permanente, apruebe la ampliación del período de contratación a un máximo de 125 días para los funcionarios jubilados, cuyos servicios se necesiten para satisfacer las necesidades directamente relacionadas con la puesta en marcha de misiones o con una situación de crisis.

**Anexo I**

**Decisiones adoptadas y solicitudes formuladas por la Asamblea General en su resolución 69/307, de 25 de junio de 2015, relativas a los aspectos administrativos y presupuestarios de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz: cuestiones intersectoriales**

<i>Referencia</i>	<i>Solicitudes al Secretario General y decisiones</i>	<i>Modalidad de presentación de informes, si procede, en el septuagésimo período de sesiones</i>
<b>Sección I</b>	<b>Presentación del presupuesto y gestión financiera</b>	
Párrafo 17	Insta al Secretario General a que prosiga sus esfuerzos para actualizar periódicamente el Manual de Coeficientes y Costos Estándar y que incluya información a este respecto en el próximo informe sinóptico sobre la financiación de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas	Párr. 128
<b>Sección II</b>	<b>Cuestiones de personal</b>	
Párrafo 22	Observa la importancia de velar por que la estructura de la dotación de personal civil de las operaciones de mantenimiento de la paz esté en consonancia con la ejecución eficaz de las actividades establecidas por mandato y, a este respecto, alienta al Secretario General a que revise periódicamente las necesidades de personal civil de las operaciones de mantenimiento de la paz, según proceda	Párr. 122
Párrafo 23	Insta al Secretario General a que haga todo lo posible por reducir la duración de los trámites de contratación del personal en las misiones sobre el terreno, teniendo en cuenta las disposiciones que rigen la contratación del personal de las Naciones Unidas, que fomente la transparencia de los procesos de contratación en todas las etapas y que le informe de las medidas adoptadas y los resultados obtenidos en su próximo informe sinóptico sobre la financiación de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas	Párrs. 123 y 125
Párrafo 24	Recuerda la sección I, párrafo 6, de su resolución 55/238, de 23 de diciembre de 2000, el párrafo 11 de su resolución 56/241, de 24 de diciembre de 2001, el párrafo 19 de su resolución 61/279, el párrafo 22 de su resolución 62/250, de 20 de junio de 2008, el párrafo 29 de su resolución 63/287, de 30 de junio de 2009, el párrafo 8 de su resolución 64/271, de 24 de junio de 2010, el párrafo 7 de su resolución 65/290, de 30 de junio de 2011, el párrafo 17 de su resolución 66/265, de 21 de junio de 2012, y el párrafo 17 de la resolución 67/287, de 28 de junio de 2013, y solicita al Secretario General que intensifique sus esfuerzos para asegurar la representación apropiada de los países que aportan	Párrs. 126 y 127

Referencia	Solicitudes al Secretario General y decisiones	Modalidad de presentación de informes, si procede, en el septuagésimo período de sesiones
Párrafo 26	<p>contingentes en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, teniendo en cuenta su contribución a las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, y que le informe al respecto en el contexto de su próximo informe sinóptico sobre la financiación</p> <p>Recuerda además el párrafo 65 de la resolución <a href="#">67/255</a>, de 12 de abril de 2013, espera con interés la publicación de directrices para la contratación de personal proporcionado por el gobierno y solicita al Secretario General que le informe al respecto en el contexto del próximo informe sinóptico sobre la financiación, en el septuagésimo período de sesiones</p>	<p>Las Directrices para la contratación de personal proporcionado por el gobierno se distribuyeron a todos los Estados Miembros mediante una nota verbal de fecha 26 de junio de 2015</p>
<b>Sección III</b>	<b>Necesidades operacionales</b>	
Párrafo 28	<p>Solicita al Secretario General que prosiga sus esfuerzos para reducir la huella ambiental general de cada misión de mantenimiento de la paz, incluso mediante la aplicación de sistemas de gestión de desechos y generación de energía racionales desde el punto de vista ecológico, en plena conformidad con las normas y los reglamentos pertinentes, entre ellos, aunque no exclusivamente, la política y los procedimientos de las Naciones Unidas para la gestión ambiental y de los desechos</p>	Párrs. 49 y 50
Párrafo 29	<p>Pone de relieve la importancia de la ejecución de todas las actividades de remoción de minas, cuando se especifique en los mandatos pertinentes de las operaciones de mantenimiento de la paz y, en ese sentido, solicita al Secretario General que le informe al respecto en el contexto del próximo informe sinóptico sobre la financiación de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas</p>	Párr. 130
Párrafo 30	<p>Solicita al Secretario General que se siga esforzando por que los alojamientos proporcionados por las Naciones Unidas para el personal uniformado y civil que presta servicios en las operaciones de mantenimiento de la paz cumplan las normas pertinentes de las Naciones Unidas, y le informe al respecto de la segunda parte de la continuación de su septuagésimo período de sesiones</p>	Párr. 136

Referencia	Solicitudes al Secretario General y decisiones	Modalidad de presentación de informes, si procede, en el septuagésimo período de sesiones
Párrafo 35	Solicita al Secretario General que haga pleno uso de la Oficina Regional de Adquisiciones de Entebbe (Uganda) para las adquisiciones sobre el terreno	La Oficina Regional de Adquisiciones seguirá prestando apoyo a las misiones de mantenimiento de la paz dentro de la región proporcionando, en consecuencia, servicios, directrices y capacitación en materia de adquisiciones y asistencia durante las etapas de puesta en marcha y expansión
Párrafo 37	Recuerda los párrafos 137 a 143 del informe de la Comisión Consultiva ( <a href="#">A/69/839</a> ), acoge con beneplácito el despliegue del sistema de gestión de la información sobre la aviación en todas las operaciones de mantenimiento de la paz que disponen de activos aéreos, y aguarda con interés la presentación de nuevos informes sobre las mejoras realizadas en las operaciones aéreas	Párr. 132
Párrafo 38	Observa el entorno a menudo hostil y peligroso en que operan los tripulantes de aeronaves que trabajan bajo contratos con las Naciones Unidas, solicita al Secretario General que estudie las medidas que podrían aplicarse para reforzar la seguridad de esas tripulaciones, incluso confirmando que se han establecido las líneas de responsabilidad adecuadas para el tratamiento de los aspectos de seguridad conexos, y que le informe al respecto en el contexto de su próximo informe sinóptico sobre la financiación de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas	Párr. 70
Párrafo 39	Recuerda el párrafo 147 del informe de la Comisión Consultiva, solicita al Secretario General que asegure la coherencia, la transparencia y la eficiencia en función de los costos al elaborar el presupuesto de los sistemas aéreos no tripulados en los proyectos de presupuesto de las distintas operaciones de mantenimiento de la paz en este sentido, en particular mediante la presentación de los logros previstos y los indicadores de progreso, así como información sobre los productos, según proceda, en el contexto del marco presupuestario basado en los resultados, y solicita también al Secretario General que incluya información amplia, incluso sobre las enseñanzas extraídas de la utilización de sistemas aéreos no tripulados en las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, en el contexto de su próximo informe sinóptico	Párrs. 134 y 135

Referencia	Solicitudes al Secretario General y decisiones	Modalidad de presentación de informes, si procede, en el septuagésimo período de sesiones
<b>Sección IV Medidas especiales de protección contra la explotación y los abusos sexuales</b>		
Párrafo 50	Recuerda también el párrafo 21 de su resolución 69/272, de 2 de abril de 2015, alienta al Secretario General a continuar con las actividades encaminadas a reforzar la rendición de cuentas en todos los sectores de las misiones sobre el terreno y, con ese fin, insta al Secretario General y a los Estados Miembros a que adopten todas las medidas pertinentes en el marco de sus respectivos ámbitos de competencia, entre otras cosas, exigiendo la rendición de cuentas a los autores de los delitos	La información se dará a conocer en el informe anual relativo a la explotación y los abusos sexuales
Párrafo 51	Solicita al Secretario General que vele por que las víctimas de explotación y abuso sexuales tengan a su disposición mecanismos de denuncia de fácil acceso	
Párrafo 54	Solicita al Secretario General que haga un mayor esfuerzo para asegurar que todos los funcionarios conozcan plenamente y cumplan en todo momento sus responsabilidades personales con respecto a la política de tolerancia cero de la Organización, desde su llegada a la misión y durante su desempeño en la misma	
Párrafo 55	Destaca la importancia de impartir capacitación a todo el personal para prevenir la explotación y los abusos sexuales, y solicita al Secretario General que acelere la elaboración del programa de aprendizaje electrónico y lo implante lo antes posible	
Párrafo 57	Recuerda el párrafo 55 del informe del Secretario General, y solicita al Secretario General que inicie consultas con los Estados Miembros, en particular los países que aportan contingentes, sobre la metodología para presentación de informes relativos a los casos de explotación y abusos sexuales, y que facilite a los Comités pertinentes información actualizada sobre los resultados de sus gestiones a este respecto en sus informes futuros	
<b>Sección V Estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno</b>		
Párrafo 60	Solicita al Secretario General que, en su próximo informe sinóptico sobre la financiación de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, ofrezca información detallada sobre la evaluación final de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, incluidos los análisis de la relación costo-beneficio, la experiencia adquirida, las mejores prácticas y los parámetros de referencia para la presentación de informes sobre los progresos y evaluación de los logros, así como información sobre las actividades previstas después de la estrategia y sobre su incorporación en la labor en curso de la Secretaría	Anexo IX del presente informe

Referencia	Solicitudes al Secretario General y decisiones	Modalidad de presentación de informes, si procede, en el septuagésimo período de sesiones
Párrafo 62	Recuerda también el párrafo 51 del informe de la Comisión Consultiva (A/69/874), decide conferir independencia operativa y de gestión al Centro Regional de Servicios de Entebbe, y solicita al Secretario General que le presente un proyecto de presupuesto para el Centro para el período comprendido entre el 1 de julio de 2016 y el 30 de junio de 2017, con cargo a las misiones que apoya el Centro	Se proporciona información en el informe presupuestario del Centro Regional de Servicios de Entebbe
Párrafo 63	Solicita al Secretario General que elabore modelos de escalabilidad para la financiación de las necesidades de recursos para la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz, la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia) y el Centro Regional de Servicios de Entebbe, y le presente un informe al respecto en la segunda parte de la continuación de su septuagésimo período de sesiones	Párrs. 137 y 139
Párrafo 64	Acoge con beneplácito los esfuerzos continuos del Secretario General para mejorar el desempeño del Centro Regional de Servicios de Entebbe, a fin de atender a las necesidades de los clientes, y acoge también con beneplácito su propuesta de reequilibrar el componente de dotación de personal en el Centro, y le solicita que continúe el plan de nacionalización, de manera gradual, durante un período de dos años	

## Anexo II

## Análisis de los recursos propuestos para el período comprendido entre el 1 de julio de 2016 y el 30 de junio de 2017

Cuadro 1

### Necesidades de recursos propuestas para el ejercicio 2016/17 por categorías de gastos

(En miles de dólares de los Estados Unidos. Ejercicio presupuestario comprendido entre el 1 de julio y el 30 de junio)

Categoría	Consignación (2015/16) (1)	Estimaciones de gastos (2016/17) (2)	Diferencia	
			Monto (3)=(2)-(1)	Porcentaje (4)=(3)÷(1)
<b>Personal militar y de policía</b>				
Observadores militares	85 246,9	81 866,7	(3 380,2)	(4,0)
Contingentes militares	2 872 046,3	2 989 581,5	117 535,2	4,1
Policía de las Naciones Unidas	241 708,8	228 107,6	(13 601,2)	(5,6)
Unidades de policía constituidas	294 822,4	308 043,9	13 221,5	3,8
<b>Subtotal</b>	<b>3 493 824,4</b>	<b>3 607 599,7</b>	<b>113 775,3</b>	<b>3,2</b>
<b>Personal civil</b>				
Personal internacional	1 407 592,7	1 352 253,5	(55 339,2)	(3,7)
Personal nacional	388 170,4	413 754,4	25 584,0	6,5
Voluntarios de las Naciones Unidas	87 073,6	94 224,7	7 151,1	8,2
Personal temporario general	55 860,8	42 164,2	(13 696,6)	(24,5)
Personal proporcionado por los gobiernos	12 845,9	14 524,3	1 678,4	13,1
<b>Subtotal</b>	<b>1 951 543,4</b>	<b>1 916 921,1</b>	<b>(34 622,3)</b>	<b>(1,6)</b>
<b>Gastos operacionales</b>				
Observadores electorales civiles	—	—	—	—
Consultores	14 428,7	15 315,0	886,3	6,1
Viajes oficiales	54 240,6	53 508,7	(731,9)	(1,3)
Instalaciones e infraestructura	824 828,2	708 241,0	(116 587,2)	(14,1)
Transporte terrestre	201 206,5	168 098,0	(33 108,5)	(16,5)
Transporte aéreo	821 005,8	839 671,9	18 666,1	1,7
Transporte naval	41 731,1	38 224,0	(3 507,1)	(8,1)
Comunicaciones	173 891,0	197 048,9	23 157,9	13,3
Tecnología de la información	152 264,6	158 098,1	5 833,5	3,8
Servicios médicos	47 376,8	45 675,1	(1 701,7)	(3,6)
Equipo especial	—	—	—	—
Suministros, servicios y equipo de otro tipo	438 050,1	462 561,3	24 511,2	5,6
Proyectos de efecto rápido	24 414,0	20 000,0	(4 414,0)	(18,1)
<b>Subtotal</b>	<b>2 793 437,4</b>	<b>2 706 442,0</b>	<b>(86 995,4)</b>	<b>(3,3)</b>
Proyecto de planificación de los recursos institucionales	31 306,7	16 830,4	(14 476,3)	(46,2)
Seguridad de la información y los sistemas	821,5	821,5	—	—
<b>Necesidades en cifras brutas</b>	<b>8 270 933,4</b>	<b>8 248 614,7</b>	<b>(22 318,7)</b>	<b>(0,3)</b>
Ingresos en concepto de contribuciones del personal	179 624,5	183 193,0	3 568,5	2,1
<b>Necesidades en cifras netas</b>	<b>8 091 308,9</b>	<b>8 065 421,7</b>	<b>(25 887,2)</b>	<b>(0,4)</b>
Contribuciones voluntarias en especie (presupuestadas)	4 632,1	4 795,1	163,0	3,5
<b>Total de necesidades</b>	<b>8 275 565,5</b>	<b>8 253 409,8</b>	<b>(22 155,7)</b>	<b>(0,3)</b>

**Cuadro 2**  
**Principales factores que determinan las diferencias en los recursos necesarios**

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
Observadores militares	Las menores necesidades obedecen principalmente a un menor despliegue en la MINUSCA, como consecuencia de la modificación del mandato en lo que se refiere a la distribución del personal militar; en la MONUSCO, debido a la supresión de las tasas más elevadas en concepto de dietas por misión para los primeros 30 días; y en la UNMIL, debido a la reducción de efectivos. La reducción general se compensa en parte por el despliegue de observadores militares en la MINUSMA, en vista de su nuevo mandato, y en la UNMISS, debido a los cambios en la composición del personal militar y al mayor número de observadores militares
Contingentes militares	Las mayores necesidades obedecen principalmente a un aumento de la dotación autorizada en la MINUSCA; al inminente despliegue completo del personal militar en la MINUSMA; a un incremento, conforme al mandato, de la dotación militar en la UNMISS; y a un factor inferior de demora en el despliegue en la UNAMID; y se compensan en parte por una reducción de las necesidades en la UNMIL y la ONUCI, debido a la reducción de efectivos
Policía de las Naciones Unidas	Las menores necesidades obedecen principalmente a la reducción de efectivos en la UNMIL y se compensan en parte por un aumento de las necesidades en la MINUSCA y la UNAMID, debido a un factor inferior de demora en el despliegue, y en la UNMISS, debido al aumento, conforme al mandato, de la dotación de policía
Unidades de policía constituidas	Las mayores necesidades obedecen principalmente a un aumento de la dotación autorizada en la MINUSCA y la UNMISS, y se compensan en parte por la reducción de efectivos en la UNMIL y la MINUSTAH, y las menores necesidades en la MONUSCO, que obedecen principalmente a la reducción del costo de transporte de las raciones sobre la base de los gastos reales
Personal de contratación internacional	Las menores necesidades obedecen principalmente a las reducciones en la dotación de personal de la UNAMID y la MONUSCO, debido a los continuos esfuerzos por reducir la plantilla civil de la Misión y la nueva escala de sueldos, así como en la MINUSTAH, la UNMIL y la ONUCI, como consecuencia de la reducción de personal. La reducción general se compensa en parte por un aumento de las necesidades, sobre todo en la UNSOS, debido a la ampliación del mandato, y en la UNISFA, como resultado del incremento de los sueldos y los gastos comunes de personal, la menor tasa de vacantes y la creación de 2 puestos adicionales. El aumento en la cuenta de apoyo obedece a la incorporación de 11 plazas y puestos (netos), fundamentalmente en el contexto de las iniciativas de reformas institucionales derivadas del informe del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz, así como a la creación de 9 puestos suprimidos en el Centro Mundial de Servicios

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
Personal de contratación nacional	Las mayores necesidades obedecen principalmente a la aplicación de una escala nacional revisada de sueldos en la UNAMID y la ONUCI, la aplicación de un promedio más alto de categorías y escalones para el personal de contratación nacional en la MONUSCO, la creación de 68 puestos y la aplicación de tasas de vacantes inferiores en la MINUSCA, y a una menor tasa de vacantes en la UNMISS. El aumento se compensa en parte por una reducción de las necesidades en la UNMIL y la MINUSTAH, debido a la reducción de personal
Voluntarios de las Naciones Unidas	Las mayores necesidades obedecen principalmente a la creación de nuevas plazas de los Voluntarios de las Naciones Unidas y a la menor tasa de vacantes en la MINUSCA, y a la introducción de un nuevo suplemento de bienestar y la menor tasa de vacantes en la UNMISS. El aumento se compensa en parte por las disminuciones en la UNMIL y la ONUCI, debido a la reducción de efectivos
Personal temporario general	Las menores necesidades obedecen principalmente a las reducciones en la MONUSCO, debido a la supresión y conversión de todas las plazas de personal temporario general, y en la UNISFA, a causa de una reducción de las necesidades en concepto de personal temporario de ingeniería
Personal proporcionado por los gobiernos	Las mayores necesidades obedecen principalmente al despliegue, conforme al mandato, de 78 oficiales penitenciarios en la UNMISS, compensadas en parte por la reducción de personal proporcionado por los gobiernos en la MONUSCO, así como un aumento de la tasa de vacantes y la suspensión de una tasa superior de dietas por misión para los primeros 30 días en la MONUSCO
Consultores	Las mayores necesidades corresponden principalmente a la MINUSCA y la UNSOS, y obedecen a la necesidad de conocimientos técnicos en las esferas de la justicia y el sistema penitenciario, el desarme, la desmovilización y la reintegración y la reforma del sector de la seguridad, y la capacitación, así como a la necesidad de complementar las funciones que no realiza el personal de las Naciones Unidas. El aumento general se compensa en parte por las menores necesidades en la MINUSTAH, la MONUSCO, la MINUSMA y la UNMIK debido a, entre otras cosas, la reducción general de las actividades, el aumento de la capacitación en el servicio, la ampliación de los conocimientos internos y la finalización de actividades en las que participaban los consultores
Viajes oficiales	Las menores necesidades obedecen principalmente al menor número de viajes en la MINUSTAH y la UNMIL, debido a la reducción de efectivos, y en la MONUSCO, al reducirse el número de viajes no relacionados con la capacitación dentro de la zona de la Misión. La reducción general se compensa en parte por un aumento de las necesidades en la UNSOS, el mayor número de viajes derivado del aumento del personal y la necesidad de realizar viajes de rotación a las regiones; y en la FNUOS, al aumentar el número de viajes dentro de la Misión como resultado de la situación de la seguridad. La disminución se compensa en parte por la celebración de reuniones de

*Categoría de gastos**Principales factores que determinan las diferencias*

	<p>coordinación necesarias con las misiones clientes y las mayores necesidades de capacitación en el Centro Regional de Servicios de Entebbe</p>
Instalaciones e infraestructura	<p>Las menores necesidades obedecen principalmente a la reducción de las necesidades en la MINUSMA, debido a la finalización de los proyectos de construcción en el ejercicio 2015/16; en la MONUSCO, como resultado de la consolidación en la Misión y a la ausencia de tasas de movilización no recurrentes, con arreglo al contrato para gasolina, aceite y lubricantes; en la UNAMID, debido al cierre de algunos campamentos y a la reducción de los precios y el volumen del combustible, así como de las adquisiciones; en la UNMISS, por la reducción del precio del combustible, de las reposiciones de edificios prefabricados y de las labores de reforma y renovación; y en la UNMIL, la ONUCI y la MINUSTAH, debido a la reducción de efectivos y al menor número de actividades y adquisiciones realizadas</p> <p>La reducción general se compensa en parte por un aumento de las necesidades en la UNISFA, debido a las tareas de construcción relacionadas con la ampliación del campamento de Abyei, la construcción y mejora de carreteras, la sustitución de estructuras prefabricadas y componentes de construcción antiguos y la adquisición de más generadores; y en la UNMIK, debido a la implantación de un sistema de energía solar en el cuartel general de Pristina, que permitirá que la Misión produzca hasta el 67% de su electricidad a partir de fuentes renovables de energía, y a la instalación de un sistema de iluminación exterior de diodos poliméricos fotoemisores. También aumentaron las necesidades en el Centro Regional de Servicios de Entebbe a causa de los proyectos de mejora, en particular a) la distribución eléctrica, la producción y distribución energética, el sistema de distribución de agua y el sistema de alcantarillado; b) las mejoras en materia de seguridad; c) la generación de energía solar; y la reubicación del dispensario</p>
Transporte terrestre	<p>Las menores necesidades obedecen principalmente a la reducción de las necesidades en la MINUSCA, debido a un consumo de combustible inferior al previsto en comparación con el presupuesto de 2015/16 y al menor número de adquisiciones de vehículos que las aprobadas para el ejercicio 2015/16 en relación con el establecimiento inicial de la flota para la Misión; en la MINUSMA, debido al despliegue total de la Misión y a la adquisición reciente de todos los vehículos; y en la MINUSTAH, la ONUCI y la UNMIL, debido a la reducción de efectivos. La reducción general se compensa en parte por un aumento de las necesidades en la UNSOS, debido a la adquisición de la unidad de transporte pesado y el equipo de ingeniería ligero, el equipo de manipulación de materiales para operaciones en el sector y vehículos para el personal adicional y su despliegue en los sectores; y un mayor consumo de combustible por un aumento de las actividades</p>

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
Transporte aéreo	<p>Las mayores necesidades obedecen principalmente a un aumento de las necesidades en la MINUSCA, debido al cambio a tipos de aviones más costosos, a un mayor número de horas de vuelo y consumo de combustible y a un aumento de la partida para sistemas aéreos no tripulados; en la MINUSMA, aumentaron las necesidades en relación con los sistemas aéreos no tripulados y el aumento de las actividades de la Misión, con el consiguiente aumento de las horas de vuelo, y la subida del costo del combustible; en la UNSOS, al contar con un helicóptero más; y en la UNMISS, debido al alquiler de más aeronaves y sistemas aéreos no tripulados</p> <p>El aumento se compensa en parte por una reducción de las necesidades en la MONUSCO, como resultado de la ausencia de tasas de movilización no recurrentes con arreglo al contrato llave en mano para combustible aeronáutico; en la UNAMID, debido a la reducción de los gastos anuales del alquiler de aeronaves, la reducción de dos helicópteros y el mayor uso de la flota existente, y las menores necesidades de servicios y de combustible aeronáutico, a causa, principalmente, del volumen inferior al previsto y el menor costo; en la UNISFA, debido a la reducción de dos helicópteros de la flota, los contratos con precios más bajos para aviones y helicópteros, y el menor uso de estos; y en la ONUCI, la UNMIL y la MINUSTAH, como resultado de la reducción de efectivos</p>
Transporte naval	<p>Las menores necesidades obedecen principalmente a una reducción de las necesidades en la MONUSCO, debido a la supresión de las barcasas de la Unidad Fluvial y la ausencia de tasas de movilización no recurrentes, con arreglo al contrato llave en mano para combustible</p>
Comunicaciones	<p>Las mayores necesidades obedecen principalmente a la ejecución de un proyecto llave en mano para servicios de seguridad en el campamento de Kidal y un sistema de vigilancia en Gao, en la MINUSMA; y a un aumento de las necesidades para comunicaciones comerciales en la MINUSCA, debido a la ampliación de los despliegues y la aplicación prevista de una nueva tecnología de satélites para mejorar las conexiones a Internet. El aumento general se compensa en parte por las reducciones en la UNAMID, debido a que se realizaron menos adquisiciones de las previstas, y en la FPNUL, a causa de una reducción de las necesidades de comunicaciones comerciales y mantenimiento, así como a la presupuestación de determinados conceptos en otras categorías de gastos</p>
Tecnología de la información	<p>Las mayores necesidades obedecen principalmente a un aumento de las necesidades en la MINUSCA, debido a la adquisición de equipos de redes, incluidas las mejoras en la infraestructura básica durante la rápida expansión de la Misión, la construcción de torres de telecomunicaciones en los cuarteles generales regionales y de sector, y la instalación de sistemas de radio portátil y servicios para cámaras de televisión de circuito cerrado destinados a mejorar la seguridad,</p>

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
	<p>los dispositivos adicionales para un mayor número de efectivos y las mayores necesidades de mantenimiento; y en el Centro Mundial de Servicios, debido a la consolidación de los gastos de funcionamiento y mantenimiento de Umoja y otros servicios centralizados en el presupuesto del Centro. El aumento general se compensa en parte por una reducción de las necesidades en la mayoría de las misiones, en particular en la UNAMID, la MINUSMA, la MONUSCO y la UNMIL, por motivos como la menor adquisición de equipos, programas informáticos y piezas de repuesto debido a la consolidación y la reducción de personal, a la prestación de servicios centralizados y a un cambio de mandato (UNSOS)</p>
Servicios médicos	<p>Las menores necesidades obedecen principalmente al uso de servicios médicos internos, en vez de externalizarlos, en la MINUSCA; a la reducción de las adquisiciones de equipos o suministros, como resultado de las compras realizadas en el ejercicio anterior, en la MINUSMA y la UNMISS; y a la reducción de las adquisiciones, los servicios y los suministros en la UNMIL, debido a la reducción de personal. La reducción general se compensa en parte por un aumento de las necesidades en la UNSOS, debido a las adquisiciones previstas de equipo adicional para que los tratamientos sean más rápidos y al aumento de suministros médicos para atender heridas de diversos tipos</p>
Suministros, servicios y equipo de otro tipo	<p>Las mayores necesidades obedecen principalmente a un aumento de las necesidades en la MINUSCA, incluidos los gastos de flete para la adquisición de equipo adicional y la participación de contratistas particulares para emprender más actividades sustantivas, y en relación con los proyectos de gestión de armas y desarme, desmovilización, reinserción y reintegración gestionados por el Servicio de Actividades relativas a las Minas; en la MONUSCO, debido a la reclasificación del costo de los contratistas particulares de otras partidas presupuestarias y el aumento de la partida de programas de desarme, desmovilización y reintegración y reducción de la violencia comunitaria; y en la UNMIL, a causa del aumento de las partidas para proyectos de apoyo en esferas como la transición de la seguridad, la estrategia nacional de policía de proximidad, la mejora de la seguridad fronteriza integrada, la obligación del Gobierno respecto de los tratados de derechos humanos y las políticas relacionadas con la violencia sexual y por razón de género. El aumento general se compensa en parte por una reducción de las necesidades en la ONUCI, concretamente en el programa de desarme, desmovilización y reintegración, debido a que la autoridad nacional ha tomado la iniciativa al respecto; y en la UNMISS, a causa de las menores necesidades de servicios de flete y conexos por el despliegue de equipo de propiedad de los contingentes en el ejercicio actual</p>
Proyectos de efecto rápido	<p>Las menores necesidades obedecen principalmente a la reducción del número de proyectos en la MONUSCO y la MINUSTAH, en esta última en consonancia con la reducción de personal en curso</p>

**Cuadro 3**  
**Necesidades de recursos propuestas para el ejercicio 2016/17 por componente de mantenimiento de la paz**

(En miles de dólares de los Estados Unidos. Ejercicio presupuestario comprendido entre el 1 de julio de 2016 y el 30 de junio de 2017)

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Consignación (2015/16)</i>	<i>Proyecto de presupuesto (2016/17)</i>	<i>Diferencia</i>	
			<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
FNUOS	51 706,2	47 723,4	(3 982,8)	(7,7)
FPNUL	506 346,4	499 440,2	(6 906,2)	(1,4)
MINURSO	51 118,3	54 289,5	3 171,2	6,2
MINUSCA	814 066,8	931 071,7	117 004,9	14,4
MINUSMA	923 305,8	945 511,2	22 205,4	2,4
MINUSTAH	380 355,7	346 926,7	(33 429,0)	(8,8)
MONUSCO	1 330 739,3	1 275 288,8	(55 450,5)	(4,2)
ONUCI	402 794,3	320 709,0	(82 085,3)	(20,4)
UNAMID	1 102 164,7	1 098 463,1	(3 701,6)	(0,3)
UNFICYP	52 538,5	55 492,3	2 953,8	5,6
UNISFA	268 256,7	268 832,5	575,8	0,2
UNMIK	40 031,0	36 486,9	(3 544,1)	(8,9)
UNMIL	344 659,4	205 068,0	(139 591,4)	(40,5)
UNMISS	1 085 769,2	1 120 254,2	34 485,0	3,2
UNSOS	513 428,3	583 376,1	69 947,8	13,6
<b>Subtotal de las misiones</b>	<b>7 867 280,6</b>	<b>7 788 933,6</b>	<b>(78 347,0)</b>	<b>(1,0)</b>
Centro Regional de Servicios de Entebbe	–	42 000,2	42 000,2	–
Centro Mundial de Servicios	67 157,0	85 539,3	18 382,3	27,4
Cuenta de apoyo <sup>a</sup>	336 495,8	332 141,6	(4 354,2)	(1,3)
<b>Subtotal de recursos</b>	<b>8 270 933,4</b>	<b>8 248 614,7</b>	<b>(22 318,7)</b>	<b>(0,3)</b>
Contribuciones voluntarias en especie (presupuestadas)	4 632,1	4 795,1	163,0	3,5
<b>Recursos totales</b>	<b>8 275 565,5</b>	<b>8 253 409,8</b>	<b>(22 155,7)</b>	<b>(0,3)</b>

<sup>a</sup> Incluye necesidades para la planificación de los recursos institucionales por un total de 31.306.700 dólares para el ejercicio 2015/16 y 16.830.400 dólares para el ejercicio 2016/17, y para seguridad de la información y los sistemas por un total de 821.500 dólares para cada uno de los dos ejercicios.

**Cuadro 4**  
**Principales factores que determinan las diferencias en las necesidades de recursos**

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
MINURSO	El proyecto de presupuesto, que asciende a 54.289.500 dólares, representa un aumento de 3.171.200 dólares, o el 6,2%, con respecto a la consignación de 51.118.300 dólares para el ejercicio anterior. Este monto refleja el aumento de las necesidades de recursos correspondientes al personal civil, que obedece principalmente a que se ha aplicado una menor tasa de vacantes al calcular los gastos de personal internacional y al aumento del 7,4% en la escala de sueldos locales correspondiente al personal nacional de Servicios Generales, así como a un aumento de las necesidades de recursos en la partida de gastos operacionales que obedece principalmente al transporte aéreo, debido a que se prevé que aumenten los costos cuando se suscriba el nuevo contrato de la flota de aviones de la Misión una vez que expiren los contratos vigentes. El aumento general de las necesidades de recursos se compensa en parte por una reducción de las necesidades para personal militar y de policía, ya que se aplicó una mayor tasa de vacantes tomando como base la tendencia histórica de la Misión
MINUSCA	El proyecto de presupuesto, que asciende a 931.071.700 dólares, representa un aumento de 117.004.900 dólares, o el 14,4%, con respecto a la consignación de 814.066.800 dólares para el ejercicio anterior. Además del despliegue de personal militar y de policía considerablemente superior al previsto, en consonancia con el aumento de la dotación autorizada, y la mayor dotación de personal civil debido principalmente a la ejecución de la última fase del programa de establecimiento en la zona de operaciones, aumentan las necesidades para los gastos operacionales, a causa de la reconfiguración de las operaciones aéreas de la Misión, el continuo establecimiento y mejora de su infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones y los gastos de flete correspondientes, el mantenimiento de la infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones recién establecida, y los servicios necesarios para llevar a cabo actividades de los componentes sustantivos acordes al aumento de la dotación máxima autorizada de personal militar y de policía
MINUSMA	El proyecto de presupuesto, que asciende a 945.511.200 dólares, representa un aumento de 22.205.400 dólares, o el 2,4%, con respecto a la consignación de 923.305.800 dólares para el ejercicio 2015/16. El aumento obedece a las mayores necesidades en concepto de personal militar y de policía debido a la aplicación de un factor inferior de demora en el despliegue, del 7%, en el cálculo de los gastos de personal de los contingentes militares, en comparación con el 10% aplicado en el ejercicio 2015/16; al aumento de la tasa única de reembolso de 1.365 dólares por persona y mes por los servicios prestados por el personal de los contingentes que entra en vigor

	<p>el 1 de julio de 2016, de conformidad con la resolución <a href="#">68/281</a> de la Asamblea General; al mayor gasto de transporte de raciones por tierra y aire; y al despliegue de más equipo pesado y el aumento de la autonomía logística. El aumento obedece también a las estimaciones más altas para personal civil debido a la aplicación de una tasa de vacantes menor en el cálculo de los gastos de personal de contratación internacional y nacional. El aumento se compensa en parte por el descenso de los gastos operacionales, cifrados en 28.067.300 dólares, ya que la mayor parte de los proyectos de construcción de la Misión estarán terminados en el ejercicio 2015/16</p>
MINUSTAH	<p>El proyecto de presupuesto, que asciende a 346.926.700 dólares, representa una disminución de 33.429.000 dólares, o el 8,8%, con respecto a la consignación de 380.355.700 dólares para el ejercicio 2015/16. Las menores necesidades obedecen principalmente a la propuesta de suprimir puestos de contratación nacional e internacional, así como plazas de los Voluntarios de las Naciones Unidas, en el marco de la reducción de personal en curso de la Misión</p>
MONUSCO	<p>El proyecto de presupuesto, que asciende a 1.275.288.800 dólares, representa una disminución de 55.450.500 dólares, o el 4,2%, con respecto a la consignación de 1.330.739.300 dólares para el ejercicio 2015/16. Las menores necesidades obedecen al descenso de los gastos de personal civil, cifrados en 29.204.000 dólares (9,2%), y de los gastos operacionales, cifrados en 42.473.800 dólares. El proyecto de presupuesto incluye una reducción neta de 69 puestos de contratación internacional, incluidos 49 puestos aportados por la MONUSCO al Centro Regional de Servicios de Entebbe, que se incluirán en el presupuesto de 2016/17 del Centro Regional de Servicios según lo dispuesto en la resolución <a href="#">69/307</a> de la Asamblea General. Además, las 214 plazas de personal temporario general se reducen mediante su conversión a puestos de plantilla, si las funciones son de carácter continuo, o de lo contrario se suprimen. En los gastos operacionales, la principal diferencia obedece a un menor costo del combustible, debido a la reducción interanual del precio del combustible, la ausencia de tasas de movilización durante el ejercicio 2016/17 y la reducción de las tasas de uso y gestión de acuerdo con el nuevo contrato llave en mano. Las menores necesidades generales se compensan en parte por el aumento de los gastos en concepto de contingentes militares, debido a una mayor disponibilidad operacional del equipo de propiedad de los contingentes y a la repercusión de la tasa única de reembolso de los costos estándar de los contingentes por valor de 1.365 dólares por persona y mes, fijada por la Asamblea General en su resolución <a href="#">68/281</a>; por los mayores gastos de flete para el despliegue de equipo de propiedad de los contingentes; y por los gastos en concepto de personal de contratación nacional, debido a la aplicación de un promedio más alto de categorías y escalones en el cálculo de los gastos</p>

## Categoría de gastos

## Principales factores que determinan las diferencias

## UNAMID

El proyecto de presupuesto para 2016/17, que asciende a 1.098.463.100 dólares, representa una disminución de 3.701.600 dólares, o el 0,3%, con respecto a la consignación de 1.102.164.700 dólares para el ejercicio 2015/16

Las mayores necesidades para los gastos de personal militar y de policía, que ascienden a 52.865.200 dólares (9,6%), obedecen principalmente al aumento de las necesidades en concepto de contingentes militares, debido a la aplicación gradual de una tasa menor de vacantes, del 3% durante el ejercicio 2016/17 frente al 13% que se aplicó en el ejercicio 2015/16, y a la aplicación de una tasa única de reembolso a los países que aportan contingentes de 1.365 dólares por persona y mes a partir del 1 de julio de 2016, que figura en el proyecto de presupuesto para 2016/17 y fue fijada por la Asamblea General en su resolución [68/281](#), frente a los 1.332 dólares por persona y mes a partir del 1 de julio de 2014 que figuraban para el ejercicio 2015/16. Las menores necesidades para los gastos de personal civil, que ascienden a 17.424.300 dólares (6,3%) obedecen principalmente a: a) la propuesta de supresión de 53 puestos de contratación internacional y de conversión de 9 puestos de ese tipo a puestos de personal nacional de Servicios Generales; b) la exclusión de 41 puestos de contratación internacional relacionados con el Centro Regional de Servicios de Entebbe, de conformidad con la resolución [69/307](#) de la Asamblea; y c) la aplicación de una tasa mayor de vacantes, del 15% durante el ejercicio 2016/17, en comparación con el 5% aplicado durante 2015/16. La disminución se compensa en parte por un aumento de la escala de sueldos para el personal de contratación nacional que está vigente desde septiembre de 2015

Las menores necesidades para los gastos operacionales, que ascienden a 39.142.100 dólares (14,4%), corresponden principalmente a instalaciones e infraestructura, debido a la reducción de las necesidades de gasolina, aceite y lubricantes, los servicios de mantenimiento y la adquisición de equipos; y al transporte aéreo, por la reducción de los gastos anuales de alquiler gracias a los arreglos contractuales para helicópteros, la reducción de dos helicópteros en la flota de la Operación, así como la reducción de las necesidades de combustible aeronáutico

## FNUOS

El proyecto de presupuesto, que asciende a 47.723.400 dólares, representa una disminución de 3.982.800 dólares, o el 7,7%, con respecto a la consignación de 51.706.200 dólares para el ejercicio 2015/16

La disminución de las necesidades obedece principalmente a la aplicación de una tasa de vacantes del 42,4% en el cálculo de los gastos del personal de los contingentes militares, en vez del factor del 26,3% aprobado para el presupuesto del ejercicio 2015/16

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
UNFICYP	<p>El proyecto de presupuesto, que asciende a 55.492.300 dólares para el ejercicio 2016/17, representa un aumento general de 2.953.800 dólares, o el 5,6%, con respecto a la consignación de 52.538.500 dólares para el ejercicio 2015/16</p> <p>El aumento obedece principalmente a las partidas para el Servicio de Actividades relativas a las Minas destinados a la limpieza de campos de minas en la zona de amortiguación a fin de facilitar las medidas de fomento de la confianza, incluida la apertura de más puntos de paso, en respuesta al aumento de las actividades civiles como resultado de la mejora del clima político en Chipre</p> <p>El aumento se compensa en parte por la reducción de los recursos necesarios para sufragar viajes relacionados con el emplazamiento, la rotación y la repatriación de efectivos de contingentes militares como resultado de la aplicación de la resolución 67/261 de la Asamblea General, en la que se amplió el período de rotación pagado por las Naciones Unidas de 6 a 12 meses para los efectivos de contingentes desplegados después del 1 de enero de 2015</p>
FPNUL	<p>El proyecto de presupuesto, que asciende a 499.440.200 dólares, representa una disminución de 6.906.200 dólares, o el 1,4%, con respecto a la consignación de 506.346.400 dólares para el ejercicio 2015/16</p> <p>Las menores necesidades obedecen principalmente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La aplicación de una tasa de vacantes del 29,3% en el cálculo de los costos estándar de los contingentes y los gastos de viaje de emplazamiento, rotación y repatriación, raciones y la prestación diaria del personal de los contingentes militares, frente al factor del 26,5% aprobado para el presupuesto del ejercicio 2015/16;</li> <li>b) El paso de la externalización de los servicios de mantenimiento de edificios y generadores en el ejercicio 2015/16 a la prestación interna de los servicios por la FPNUL en el ejercicio 2016/17</li> </ul> <p>Las menores necesidades se compensan en parte por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) El incremento de los recursos necesarios para sufragar equipo de propiedad de los contingentes debido a la mayor disponibilidad operacional prevista del equipo;</li> <li>b) La aplicación de una tasa de vacantes del 1% en el cálculo de los gastos en concepto de personal de contratación internacional, frente al 10% aprobado para el presupuesto del ejercicio 2015/16 en el contexto del examen de la dotación de personal civil;</li> <li>c) La aplicación de sendas tasas de vacantes del 3% y el 5% para personal nacional del Cuadro Orgánico y del Cuadro de Servicios Generales, respectivamente, en el cálculo de los gastos en concepto de sueldos del personal de contratación nacional, frente a las tasas del 15% y el 20%, respectivamente, aprobadas para el ejercicio 2015/16</li> </ul>

*Categoría de gastos**Principales factores que determinan las diferencias*

## UNISFA

El proyecto de presupuesto, que asciende a 268.832.500 dólares, representa un aumento de 575.800 dólares, o el 0,2%, con respecto al presupuesto para 2015/16. Las mayores necesidades para los gastos de personal militar y de policía, que ascienden a 11.001.100 dólares (8,5%) obedecen principalmente a la aplicación de un factor inferior de demora en el despliegue para reflejar el mayor despliegue de efectivos de contingentes militares a finales del ejercicio 2014/15

Las mayores necesidades en concepto de gastos de personal civil, 1.322.200 dólares (4,3%), obedecen principalmente al traslado previsto de 6 puestos de contratación internacional de Entebbe a Abyei en enero de 2016 y se compensan en parte por la propuesta de supresión de 6 plazas de personal temporario general del Servicio Móvil

Las menores necesidades para los gastos operacionales, que ascienden a 11.747.500 dólares (10,9%), obedecen principalmente a la disminución de los costos de transporte aéreo debido, en parte, a la reducción de la flota de helicópteros y se compensan en parte por un aumento de las necesidades para actividades de construcción y la adquisición de instalaciones prefabricadas

## UNMIK

El proyecto de presupuesto para 2016/17, que asciende a 36.486.900 dólares, representa una disminución de 3.544.100 dólares, o el 8,9%, con respecto al presupuesto aprobado para 2015/16. Las menores necesidades obedecen principalmente a:

- a) Un aumento de los gastos de personal militar y de policía en 26.300 dólares (3,9%) debido principalmente a las 2 nuevas plazas de Policía de las Naciones Unidas;
- b) Las menores necesidades para los gastos de personal civil, que ascienden a 444.600 dólares (5,7%) y corresponden principalmente a la reducción neta de 8 puestos de contratación internacional, 10 puestos de contratación nacional y 3 plazas de los Voluntarios de las Naciones Unidas;
- c) Las mayores necesidades en concepto de gastos operacionales, que ascienden a 877.200 dólares (11,8%) y corresponden principalmente al aumento de los gastos de instalaciones e infraestructura, y que reflejan la propuesta de inversión en fuentes de energía solar, de conformidad con la solicitud de la Asamblea General de seguir reduciendo la huella ecológica general en todas las misiones de mantenimiento de la paz

## UNMIL

El proyecto de presupuesto, que asciende a 205.068.000 dólares, representa una disminución de 139.591.400 dólares, o el 40,5%, con respecto a la consignación de 344.659.400 dólares para el ejercicio 2015/16

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
UNMISS	<p>Las menores necesidades de recursos obedecen a la reducción general de la Misión, en particular a la reducción de los efectivos militares y civiles y de los componentes de su flota aérea</p> <p>El proyecto de presupuesto, que asciende a 1.120.254.200 dólares, representa un aumento de 34.485.000 dólares, o el 3,2%, con respecto al presupuesto para el ejercicio 2015/16, de 1.085.769.200 dólares</p> <p>El aumento obedece principalmente a la mayor dotación de personal militar y de policía, de conformidad con la resolución <a href="#">2252 (2015)</a> del Consejo de Seguridad. Los mayores gastos en concepto de personal civil obedecen principalmente a la tasa menor de vacantes para el personal de contratación nacional, a un mayor gasto para los Voluntarios de las Naciones Unidas y a los puestos adicionales de contratación internacional. Las mayores necesidades generales se ven compensadas en parte por una reducción en los gastos operacionales, debido en gran medida a la adquisición de menos equipos, que se limita a sustituciones indispensables; la finalización prevista de proyectos en emplazamientos y campamentos que acogen a personal uniformado en 2015/16; y la disminución de los gastos en combustible</p>
ONU CI	<p>El proyecto de presupuesto, que asciende a 320.709.000 dólares, representa una disminución de 82,1 millones de dólares, o el 20,4%, con respecto al presupuesto para 2015/16</p> <p>Las menores necesidades de recursos obedecen a la reducción general de la Misión, en particular a la reducción de los efectivos militares y civiles y de las necesidades operacionales, concretamente en materia de transporte aéreo e instalaciones e infraestructura. La disminución general se compensa en parte por un aumento de las necesidades en concepto de personal de contratación nacional, debido a la revisión de las escalas de sueldos</p>
UNSOS	<p>El proyecto de presupuesto, que asciende a 583.376.100 dólares, representa un aumento de 69.947.800 dólares, o el 13,6%, con respecto al presupuesto para 2015/16. Las mayores necesidades obedecen principalmente a: a) la aplicación de lo dispuesto en la resolución <a href="#">2245 (2015)</a> del Consejo de Seguridad, en la que se encomendó a la UNSOS que reembolsara a los países que aportaban contingentes para permitir la autonomía de los contingentes; b) la creación de unidades de apoyo a la AMISON en las rutas principales de abastecimiento; c) la propuesta de crear 137 puestos adicionales tras el examen estratégico realizado en 2015, cuyas recomendaciones acogió con beneplácito el Consejo en la citada resolución; d) la inclusión de nuevos servicios y emplazamientos, como los campamentos de la AMISON, en los contratos de mantenimiento de instalaciones e infraestructuras y un incremento de los gastos en concepto de alquiler de locales; y e) la ampliación de los activos aéreos</p>

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
Centro Regional de Servicios de Entebbe	Las necesidades estimadas ascienden a 42.000.200 dólares. El proyecto de presupuesto representa un aumento de 6.443.800 dólares, o el 18,1%, con respecto a los recursos aprobados de 35.556.400 dólares para el ejercicio 2015/16 debido, en gran medida, a la adición de 12 puestos de contratación internacional y 22 puestos de contratación nacional. La Asamblea General, en su resolución <a href="#">69/307</a> , decidió conferir independencia operativa y de gestión al Centro Regional de Servicios de Entebbe, y solicitó al Secretario General que le presentara un proyecto de presupuesto para el Centro para el período comprendido entre el 1 de julio de 2016 y el 30 de junio de 2017, con cargo a las misiones que apoyara el Centro
Centro Mundial de Servicios	El proyecto de presupuesto, que asciende a 85.539.300 dólares, representa un aumento de 18.382.300 dólares, o el 27,4%, con respecto a los recursos aprobados de 67.157.000 dólares para el ejercicio 2015/16. Las mayores necesidades obedecen principalmente a: a) la inclusión de los gastos de funcionamiento y mantenimiento de Umoja y los gastos de presentación de informes empresariales, que suman 16,8 millones de dólares; y b) la partida para la reposición de existencias obsoletas para el despliegue estratégico. Las mayores necesidades se compensan en parte por una reducción de las necesidades en concepto de personal civil debido a: a) la reducción del multiplicador del ajuste por lugar de destino para el personal de contratación internacional, fijado en el 31%, en comparación con el multiplicador del ejercicio anterior, del 46%; b) la propuesta de supresión de 9 puestos (7 de contratación internacional y 2 de personal nacional de Servicios Generales) de las dependencias arrendatarias; y c) la reducción de los gastos en concepto de transporte terrestre e instalaciones e infraestructura
Cuenta de apoyo	El proyecto de presupuesto, que asciende a 332.141.600 dólares, representa una disminución del 1,3% con respecto a los recursos aprobados de 336.495.800 dólares para el ejercicio 2015/16. La disminución de 14,5 millones de dólares en concepto de planificación de los recursos institucionales se compensa en parte por un aumento de 10,1 millones de dólares en otras necesidades en cifras brutas. Si bien la Secretaría se ha esforzado por racionalizar las necesidades de recursos, en contrapartida debe hacer frente a una mayor demanda de apoyo a actividades de mantenimiento de la paz cada vez más complejas, así como a necesidades adicionales en materia de sueldos derivadas de la aplicación de hipótesis de planificación realistas en cuanto a la ocupación de puestos y los gastos comunes de personal, y aumentos inevitables de otros gastos, como el seguro médico después de la separación del servicio, el alquiler comercial de espacio de oficinas y los gastos correspondientes a comunicaciones. Los recursos de personal propuestos reflejan reducciones en virtud de los beneficios previstos del despliegue de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 en la Sede, que da origen a la propuesta de supresión de 6 puestos. En contrapartida, se proponen aumentos y reajustes de los

---

*Categoría de gastos**Principales factores que determinan las diferencias*

---

recursos de personal para fortalecer esferas específicas como resultado de la aplicación del plan de acción del Secretario General resultante de las recomendaciones del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz. El resultado es un aumento neto de 20 puestos y plazas, incluido el traslado de 9 puestos del Centro Mundial de Servicios, que reorienta la capacidad de la cuenta de apoyo dando nueva prioridad a actividades en las esferas de la comunicación estratégica, la generación de fuerzas, los programas de sostenimiento de la paz, la prevención de la explotación y los abusos sexuales, la responsabilidad ambiental, la seguridad del personal y la prestación de servicios médicos sobre el terreno. El fortalecimiento también se está produciendo en respuesta a iniciativas en materia de derechos humanos, los aspectos jurídicos de los mandatos de las misiones nuevas y la administración de justicia para el personal sobre el terreno. Con excepción de algunas propuestas y actividades prioritarias que se han definido, el nivel de los recursos no relacionados con puestos que propone la Secretaría, sin incluir los gastos de personal temporario general, es inferior al nivel aprobado para el ejercicio 2015/16

---

## Anexo III

## Análisis de la ejecución del presupuesto correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015

Cuadro 1

### Utilización de los recursos financieros en el ejercicio 2014/15

(En miles de dólares de los Estados Unidos. Ejercicio presupuestario comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015)

Categoría	Fondos asignados (1)	Gasto (2)	Diferencia	
			Monto (3)=(1)-(2)	Porcentaje (4)=(3) ÷ (1)
<b>Personal militar y de policía</b>				
Observadores militares	101 061,8	91 562,1	9 499,7	9,4
Contingentes militares	3 014 018,3	2 931 157,7	82 860,6	2,7
Policía de las Naciones Unidas	245 360,9	219 279,2	26 081,7	10,6
Unidades de policía constituidas	287 667,6	264 233,6	23 434,0	8,1
<b>Subtotal</b>	<b>3 648 106,6</b>	<b>3 506 228,6</b>	<b>141 878,0</b>	<b>3,9</b>
<b>Personal civil</b>				
Personal de contratación internacional	1 372 983,5	1 358 292,2	14 691,3	1,1
Personal de contratación nacional	411 142,9	425 653,7	(14 510,8)	(3,5)
Voluntarios de las Naciones Unidas	94 525,2	94 844,3	(319,1)	(0,3)
Personal temporario general	49 931,9	55 549,5	(5 617,6)	(11,3)
Personal proporcionado por los gobiernos	14 295,6	9 700,8	4 594,8	32,1
<b>Subtotal</b>	<b>1 942 879,1</b>	<b>1 944 040,3</b>	<b>(1 161,2)</b>	<b>(0,1)</b>
<b>Gastos operacionales</b>				
Observadores electorales civiles	—	—	—	—
Consultores	12 702,5	14 086,8	(1 384,3)	(10,9)
Viajes oficiales	54 574,4	63 039,1	(8 464,7)	(15,5)
Instalaciones e infraestructura	954 739,9	911 396,7	43 343,2	4,5
Transporte terrestre	206 305,8	190 465,1	15 840,7	7,7
Transporte aéreo	876 368,9	750 915,3	125 453,6	14,3
Transporte naval	42 229,3	58 798,5	(16 569,2)	(39,2)
Comunicaciones	186 209,2	126 295,3	59 913,9	32,2
Tecnología de la información	150 785,8	209 716,0	(58 930,2)	(39,1)
Servicios médicos	35 995,3	32 153,3	3 842,0	10,7
Equipo especial	—	—	—	—
Suministros, servicios y equipo de otro tipo	414 933,8	439 926,7	(24 992,9)	(6,0)
Proyectos de efecto rápido	23 419,0	23 053,1	365,9	1,6
<b>Subtotal</b>	<b>2 958 263,9</b>	<b>2 819 845,8</b>	<b>138 418,1</b>	<b>4,7</b>
Planificación de los recursos institucionales	20 054,7	20 054,7	—	—
Seguridad de la información y los sistemas	821,5	821,5	—	—
<b>Necesidades en cifras brutas</b>	<b>8 570 127,8</b>	<b>8 290 994,8</b>	<b>279 133,0</b>	<b>3,3</b>
Ingresos en concepto de contribuciones del personal	183 191,2	182 277,0	914,2	0,5
<b>Necesidades en cifras netas</b>	<b>8 386 936,6</b>	<b>8 108 717,8</b>	<b>278 218,8</b>	<b>3,3</b>
Contribuciones voluntarias en especie (presupuestadas)	4 632,1	4 326,8	305,3	6,6
<b>Total de necesidades</b>	<b>8 574 759,9</b>	<b>8 295 321,6</b>	<b>279 438,3</b>	<b>3,3</b>

**Cuadro 2**  
**Principales factores que determinan las diferencias en los recursos necesarios**

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
Observadores militares	Los gastos en la partida de observadores militares fueron inferiores a los previstos en 9,5 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente a un menor despliegue de observadores militares en la MINUSCA, la ONUCI, la UNISFA y la MONUSCO, lo que dio lugar a menores necesidades para dietas por misión y viajes para emplazamiento, rotación y repatriación
Contingentes militares	Los gastos en la partida de contingentes militares fueron inferiores a los previstos en 82,9 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente a que hubo menos despliegues de los previstos en la UNMISS, la FNUOS, la FPNUL, la MINUSMA y la UNISFA. En la FNUOS fueron retirados 490 efectivos de 2 países que aportan contingentes y en la FPNUL las necesidades operacionales en la zona de la misión dieron lugar a cambios necesarios en la dotación de las unidades de contingentes. Se produjeron considerables retrasos en despliegues en la UNMISS, la MINUSMA y la UNISFA. La diferencia se compensó con un aumento de las necesidades de la MINUSTAH, principalmente por los mayores reembolsos por el equipo pesado de propiedad de los contingentes, lo cual se debió a que la repatriación de dicho equipos fue de menor alcance que el previsto, así como a gastos adicionales de flete relacionados con la repatriación del equipo pesado, para los cuales no se habían consignado créditos
Policía de las Naciones Unidas	Los gastos en la partida de la Policía de las Naciones Unidas fueron inferiores a los previstos en 26 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente a un menor despliegue de agentes de policía en la MINUSTAH, la MINUSCA, la ONUCI y la UNMIL. En la MINUSTAH, la Misión suspendió el reclutamiento de agentes de policía procedentes de países afectados por el ébola. La diferencia se compensó con un aumento de las necesidades de la UNMISS debido a un mayor despliegue de agentes de policía
Unidades de policía constituidas	Los gastos en esta partida fueron inferiores a los previstos en 23,4 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente a un despliegue menor al previsto de unidades de policía constituidas en la MINUSCA, la MINUSMA y la UNMISS, lo que dio lugar a una disminución general de los costos en concepto de reembolso de los costos de los contingentes, viajes, y equipo de propiedad de los contingentes
Personal de contratación internacional	Los gastos en esta partida fueron inferiores a los previstos en 14,7 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente a tasas de vacantes mayores a las previstas en la ONUCI, la UNMISS, la MINUSTAH, la UNMIL, la UNSOA y la UNMIK. En la ONUCI, la Operación, que atravesaba una fase de reducción, tuvo dificultades para contratar y retener personal internacional, y en la MINUSTAH la Misión decidió congelar la contratación anticipándose a la reducción prevista para el período 2015/16

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
Personal de contratación nacional	Los gastos en esta partida fueron superiores a los previstos en 14,5 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente a un aumento de los gastos del personal nacional: a) en la UNAMID por la aplicación de una nueva escala de sueldos para el personal nacional; b) en la UNMIL principalmente por el pago de la prestación por peligrosidad a todo el personal nacional tras el brote de ébola; y c) en la FPNUL principalmente por los costos relacionados con la separación del servicio de 20 funcionarios de contratación nacional
Voluntarios de las Naciones Unidas	Los gastos en esta partida fueron superiores a los previstos en 0,3 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente a: a) un aumento, en la MONUSCO, de los gastos por separación del servicio y las prestaciones de repatriación, así como prestaciones para un número de voluntarios mayor al previsto en lugares peligrosos; y b) una menor tasa media real de vacantes en la UNAMID. El aumento general de las necesidades se compensó, en parte, con gastos inferiores a los previstos en la MINUSTAH, debido a la congelación de las contrataciones, y a una tasa de vacantes mayor a la prevista en la MINUSCA y la MINUSMA
Personal temporario general	Los gastos en esta partida fueron superiores a los previstos en 5,6 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente al aumento de las necesidades de personal temporario general en la MINUSCA y la UNMIL, y se compensó, en parte, con las menores necesidades en la UNMISS. El aumento de los gastos en la MINUSCA se debió a que los gastos en concepto de personal de contratación internacional se registraron con cargo a la partida de personal temporario general de conformidad con la autorización inicial de dotación de personal presentada antes de la aprobación del presupuesto inicial de la Misión. En la UNMIL, la Misión contrató personal médico con cargo a la partida de personal temporario general, para el que no se habían consignado créditos en el presupuesto, para ayudar a la Misión durante el brote del virus del Ébola. La reducción de los gastos en la UNMISS obedeció a una mayor tasa de vacantes para el personal internacional con cargo a los fondos para personal temporario general durante el ejercicio 2014/15
Personal proporcionado por los gobiernos	Los gastos en esta partida fueron inferiores a los previstos en 4,6 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente a un despliegue de oficiales penitenciarios menor al previsto en la ONUCI y la MINUSTAH, y la supresión de puestos para personal proporcionado por los gobiernos en la UNMISS
Consultores	Los gastos en esta partida fueron superiores a los previstos en 1,4 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente a un aumento de las necesidades en la MINUSCA, la MINUSMA, la FNUOS, la UNSOA y la Base Logística de las Naciones Unidas debido a varios factores, a saber: costos superiores a los presupuestados de los servicios de consultores contratados en las esferas de ingeniería, instalaciones, transporte, tecnología de la

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
Viajes oficiales	<p>información y apoyo a las comunicaciones, y costos no previstos de consultores no de capacitación contratados para trabajos adicionales</p> <p>Los gastos en la partida de viajes oficiales fueron superiores a los previstos en 8,5 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente al aumento de las necesidades de viajes en la MINUSCA, la MINUSMA, la MONUSCO, la UNAMID, la UNMISS y la UNSOA debido a varios factores: períodos más largos y más frecuentes en que el personal estuvo en situación de viaje durante los desplazamientos a lugares sobre el terreno; reubicación y despliegue temporario a otros lugares de destino; y rotación del personal dentro de la zona de operaciones</p>
Instalaciones e infraestructura	<p>Los gastos en la partida de instalaciones e infraestructura fueron inferiores a los previstos en 43,3 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente a una reducción de las necesidades en la MINUSTAH, la UNAMID y la UNMISS debido al menor costo medio real del combustible; al cierre de campamentos (MINUSTAH), a la cancelación, la deducción y las demoras en las adquisiciones con distintos proveedores y el no pago de las tarifas de movilización para combustible (UNMISS); y al reducido número de proyectos de construcción ejecutados (UNAMID)</p>
Transporte terrestre	<p>Los gastos en la partida de transporte terrestre fueron inferiores a los previstos en 15,9 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente a la disminución de las necesidades en la MINUSTAH, la UNAMID, la UNISFA, la UNMIL y la UNSOA debido a la disminución de los costos de combustible y las menores necesidades de mantenimiento y piezas de repuesto; y tasas inferiores a las previstas en materia de seguro de responsabilidad civil</p>
Transporte aéreo	<p>Los gastos en la partida de transporte aéreo fueron inferiores a los previstos en 125,5 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente a una disminución de las necesidades de la UNAMID, la MINUSCA, la MINUSMA, la MONUSCO y la UNISFA debido a factores como el no despliegue de aeronaves previstas (UNAMID, MINUSCA, MINUSMA, UNISFA) o sistemas aéreos no tripulados (MINUSMA, MINUSCA, UNISFA), los precios de alquiler de aeronaves menores a los presupuestados (UNAMID, UNISFA); y la disminución de los costos generales del combustible de aviación</p>
Transporte naval	<p>Los gastos en esta partida fueron superiores a los previstos en 16,6 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente al aumento de las necesidades de la MINUSCA, la FPNUL, la MINUSMA, la UNMISS y la UNSOA, debido a la liquidación de pagos correspondientes al ejercicio anterior (FPNUL), la adquisición de buques presupuestados en el período anterior y cuyo proceso de adquisición se completó en el ejercicio 2014/15 (UNSOA), y el registro de los gastos en contenedores marítimos con cargo a la partida de transporte naval (MINUSMA, MINUSCA, UNMISS)</p>

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
Comunicaciones	Los gastos en esta partida fueron inferiores a los previstos en 59,9 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente a la disminución de las necesidades de la UNSOA, la MINUSMA, la UNAMID, la FPNUL, la ONUCI, la UNISFA y la Base Logística de las Naciones Unidas debido a factores como la no adquisición de equipos o servicios, o un uso de servicios menor al previsto (UNAMID, UNISFA, UNSOA, ONUCI), y el registro de algunos gastos para equipos y servicios en la partida de tecnología de la información (UNSOA, MINUSMA, FPNUL y la Base Logística)
Tecnología de la información	Los gastos en esta partida fueron superiores a los previstos en 58,3 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente al aumento de las necesidades de la MINUSCA, la MONUSCO, la MINUSMA, la FPNUL y la UNMISS debido a la necesidad de equipos y servicios adicionales con diversos fines, entre ellos mejorar capacidades, seguridad, sustitución o ampliación de la misión (por ejemplo, la MINUSCA, la MONUSCO, la UNMISS, la FPNUL) y al hecho de que algunos gastos para adquisiciones y servicios que se habían presupuestado en la partida de comunicaciones se registraron en la partida de tecnología de la información en varias misiones
Servicios médicos	Los gastos en esta partida fueron inferiores a los previstos en 3,8 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente a la disminución de las necesidades de la UNSOA debido a que se gastó menos en equipo y servicios médicos y a que los costos de evacuación médica se registraron en la partida de suministros, servicios y equipo de otro tipo; y se compensa en parte con el aumento de las necesidades en la MINUSCA, la MINUSMA, la MONUSCO y la UNMIL, concretamente en materia de servicios de evacuación médica y hospitalaria, así como de suministros durante el brote de ébola
Suministros, servicios y equipo de otro tipo	Los gastos en esta partida fueron superiores a los previstos en 25 millones de dólares. La diferencia obedeció principalmente al aumento de las necesidades en la MINUSMA, la MINUSTAH, la FPNUL, la UNISFA, la UNMIL y la UNMIS, debido a factores como el registro de los gastos de flete en esta partida presupuestaria, y los servicios por contrata para servicios técnicos y de mantenimiento, que en algunos casos (MINUSTAH) se habían presupuestado con cargo a otras partidas. El aumento general de las necesidades se compensó, en parte, con la disminución de las necesidades de la MINUSCA, la MONUSCO y la UNAMID debido a factores como los costos menores de flete dado el retraso en recibir el equipo, la disminución del valor de las adquisiciones, la reconfiguración de la misión, y costos de servicio inferiores a los previstos por la ejecución de programas sobre la violencia comunitaria
Proyectos de efecto rápido	Los gastos en esta partida fueron inferiores a los previstos en 365.000 dólares. La diferencia obedeció principalmente a la reducción de necesidades de la MONUSCO debido al retraso en la ejecución de siete proyectos de efecto rápido en Goma, que se aplazaron para el ejercicio 2015/16

**Cuadro 3**  
**Utilización de los recursos financieros en el ejercicio 2014/15 de cada misión**

(En miles de dólares de los Estados Unidos. Ejercicio presupuestario comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015)

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Fondos asignados</i>	<i>Gastos</i>	<i>Diferencia</i>	
			<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
FNUOS	64 110,90	63 196,70	914,20	1,4
FPNUL	509 554,40	493 200,00	16 354,40	3,2
MINURSO	53 918,40	51 059,70	2 858,70	5,3
MINUSCA	628 724,40	613 156,40	15 568,00	2,5
MINUSMA	911 038,00	905 475,00	5 563,00	0,6
MINUSTAH	500 080,50	473 131,90	26 948,60	5,4
MONUSCO	1 424 682,20	1 416 746,40	7 935,80	0,6
ONUCI	493 570,30	461 512,20	32 058,10	6,5
UNAMID	1 153 611,30	1 089 065,30	64 546,00	5,6
UNFICYP	58 004,50	53 194,50	4 810,00	8,3
UNISFA	318 925,20	301 882,20	17 043,00	5,3
UNMIK	42 971,60	39 596,90	3 374,70	7,9
UNMIL	427 267,00	410 858,90	16 408,10	3,8
UNMISS	1 097 315,10	1 042 379,90	54 935,20	5,0
UNSOA	489 968,10	485 888,70	4 079,40	0,8
<b>Subtotal de las misiones</b>	<b>8 173 741,90</b>	<b>7 900 344,70</b>	<b>273 397,20</b>	<b>3,3</b>
Centro Mundial de Servicios	70 338,60	66 483,50	3 855,10	5,5
Cuenta de apoyo	326 047,30	324 166,60	1 880,70	0,6
<b>Subtotal</b>	<b>8 570 127,80</b>	<b>8 290 994,80</b>	<b>279 133,00</b>	<b>3,3</b>
Contribuciones voluntarias en especie (presupuestadas)	4 632,10	4 326,80	305,30	6,6
<b>Total de necesidades</b>	<b>8 574 759,90</b>	<b>8 295 321,60</b>	<b>279 438,30</b>	<b>3,3</b>

**Cuadro 4**  
**Principales factores que determinan las diferencias en los recursos necesarios 2014/15**

*Componente de mantenimiento de la paz*

*Principales factores que determinan las diferencias*

MINURSO

Un 94,7% del presupuesto aprobado se destinó a: a) supervisar las actividades de las partes para asegurar el cumplimiento del acuerdo de alto el fuego y facilitar el progreso hacia una solución política del estatuto del Sáhara Occidental; b) prestar apoyo a las medidas de fomento de la confianza promovidas por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados; y c) cooperar con los asociados en la ejecución en operaciones de detección y remoción de minas

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por: a) una disminución de las necesidades para viajes de emplazamiento, rotación y repatriación, y de las dietas por misión; b) gastos de personal civil inferiores a lo previsto debido principalmente a la disminución de los gastos de personal con relación al personal internacional y nacional como consecuencia de una tasa media real de vacantes superior a la presupuestada, gastos comunes de personal inferiores a los presupuestados y la depreciación del dirham marroquí; c) gastos de operaciones inferiores a lo previsto debido principalmente a que se hicieron menos viajes oficiales que los presupuestados, disminuyeron las necesidades para servicios de mantenimiento y diésel en instalaciones e infraestructuras, se adquirieron menos vehículos de lo previsto, disminuyeron las necesidades para combustible de aviación debido al descenso importante de los precios mundiales de combustible, y se redujeron los gastos para comunicaciones comerciales

## MINUSCA

El 97,5% del presupuesto aprobado se destinó a: a) la protección de los civiles; b) el apoyo al proceso de transición, incluidas las iniciativas en favor de la ampliación de la autoridad del Estado y la preservación de la integridad territorial, el apoyo al proceso político, la mediación y la reconciliación a nivel nacional y local y la celebración de elecciones libres, imparciales, transparentes e inclusivas y del referéndum constitucional; c) la facilitación de la asistencia humanitaria de forma inmediata, plena, segura y sin restricciones; d) la protección del personal y las instalaciones de las Naciones Unidas; e) la promoción y protección de los derechos humanos, incluida la contribución a los esfuerzos para identificar y procesar a los autores de violaciones; f) previa solicitud oficial de las autoridades de transición y en las zonas donde las fuerzas de seguridad nacionales no estén presentes u operacionales, la adopción de medidas urgentes de carácter temporal de alcance limitado, con plazos precisos y ajustadas a los objetivos de mantener a un nivel básico la ley y el orden público y combatir la impunidad; g) el desarme, la desmovilización, la reintegración y la repatriación; h) el apoyo a la justicia nacional e internacional y al estado de derecho, inclusive mediante la prestación de asistencia en el restablecimiento y el mantenimiento de la seguridad pública y la ley y el orden público; e i) la reforma del sector de la seguridad

El saldo no comprometido de 15.568.000 dólares se debió principalmente a las menores necesidades en concepto de observadores militares, personal de policía de las Naciones Unidas y unidades de policía constituidas y gastos operacionales, debidas a una tasa media real de vacantes más elevada, calculada para un período de despliegue gradual de 10 meses, del 53%, el 49,9% y el 12%, respectivamente, en comparación con la tasa presupuestada del 10%, el 10% y el 5%, respectivamente

El saldo general no utilizado se compensó, en parte, por las necesidades adicionales en concepto de personal internacional debidas a la menor tasa media real de vacantes del 1,4%, calculada para un período de despliegue gradual de 12 meses, en comparación con la tasa de vacantes presupuestada del 10%. La menor tasa media real de vacantes se debió a la ejecución satisfactoria de un amplio plan de contratación

Los gastos inferiores a lo previsto obedecieron principalmente al retraso del despliegue del personal de policía, al menor costo unitario real de las raciones de 4,48 dólares frente al costo unitario presupuestado de 13,86 dólares, los retrasos en el despliegue de las aeronaves, la no disponibilidad de aeronaves y la decisión de utilizar el transporte terrestre en lugar del transporte aéreo

## MINUSMA

El 99,4% de los recursos aprobados se destinó a: a) el desempeño de una función clave en el proceso de paz, en el marco de la mediación internacional en Argel, que incluyó buenos oficios, la prestación de conocimientos técnicos y apoyo logístico e iniciativas encaminadas a facilitar y apoyar el diálogo con todos los interesados y entre ellos, que crearon las condiciones para la firma del Acuerdo para la Paz y la Reconciliación en Malí por el Gobierno de Malí y la coalición de grupos armados denominada Plataforma el 15 de mayo de 2015, y por la Coordinadora de Movimientos de Azawad el 20 de junio de 2015; y b) la participación en la creación del Comité de Seguimiento del Acuerdo, que se constituyó el 21 de junio de 2015

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por las menores necesidades en concepto de personal militar y de policía, debido principalmente a que la tasa real de vacantes fue mayor que la presupuestada, con la consiguiente disminución de las necesidades en concepto de reembolso de los costos de contingentes y unidades de policía constituidas, dietas por misión y raciones

La disminución general de las necesidades se compensó en parte por: a) las necesidades adicionales en concepto de personal civil debido a los gastos comunes de personal superiores a lo presupuestado y a los costos operacionales por la construcción de nuevos campamentos; b) el fortalecimiento de los campamentos existentes en el norte de Malí y el prolongado alquiler de las instalaciones del cuartel general de la Misión, como consecuencia de la demora de su construcción

## MINUSTAH

El 94,6% del presupuesto aprobado se destinó a: a) prestar apoyo a Haití para enfrentar los problemas de estabilidad política; b) fortalecer las instituciones estatales; c) mejorar las condiciones de seguridad; d) fortalecer la capacidad operacional, institucional y administrativa de la Policía Nacional de Haití, en consonancia con el plan de desarrollo de la Policía Nacional de Haití para el período 2012-2016; y e) procurar avances hacia el establecimiento y el funcionamiento de mecanismos clave de rendición de cuentas con arreglo a las normas internacionales de derechos humanos

	<p>La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por: a) la disminución de las necesidades en concepto de gastos operacionales, debida al cierre de 18 campamentos, 5 oficinas de enlace, 1 oficina regional y la oficina de apoyo en Santo Domingo; b) la disminución de las necesidades en concepto de personal civil como resultado de la congelación de la contratación establecida por la Misión anticipándose a la reducción de su personal. La disminución de las necesidades se compensó en parte por: a) el aumento de las necesidades en concepto de personal militar y de policía; b) el mayor costo de los reembolsos por el equipo pesado de propiedad de los contingentes, con efecto a partir del 1 de julio de 2014; c) los costos de flete superiores a lo previsto para la repatriación del equipo de propiedad de los contingentes</p>
MONUSCO	<p>El 99,4% del presupuesto aprobado se destinó a: a) el establecimiento de la seguridad y la protección de la población civil; b) la estabilización de las zonas afectadas por el conflicto; c) el apoyo en materia de justicia, seguridad y derechos humanos; y d) las instituciones democráticas y la consolidación de la paz</p> <p>La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por la disminución de las necesidades en concepto de transporte aéreo en la partida de gastos operacionales, sobre todo debido a: los menores costos de los servicios de aeródromos; el no despliegue de una aeronave de ala fija; los reembolsos de recuperación de gastos por el uso de aeronaves y los precios medios reales de combustible aeronáutico, que fueron inferiores a lo presupuestado. La disminución de las necesidades se compensó en parte por: a) las necesidades adicionales en concepto de personal de contratación internacional; b) el aumento de la escala de sueldos del personal nacional; y c) el pago de indemnizaciones a funcionarios separados del servicio</p>
UNMIL	<p>El 96,2% del presupuesto aprobado se destinó a: a) replantear la ejecución del mandato en el contexto de la enfermedad del Ébola, además de prestar apoyo al Gobierno, al equipo de las Naciones Unidas en el país y a otros asociados en su respuesta al brote de la enfermedad; y b) prestar apoyo continuo al Gobierno de Liberia en relación con la institucionalización de la reforma del sector de la seguridad y la planificación conexas a fin de seguir desarrollando las instituciones nacionales de seguridad</p> <p>La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por: a) la disminución de las tasas medias reales de vacantes, en relación con las presupuestadas, para el personal militar y de policía, incluidos los observadores militares, los contingentes militares, la Policía de las Naciones Unidas y las unidades de policía constituidas, así como el personal civil de contratación internacional; b) la cancelación de la adquisición de instalaciones prefabricadas en consonancia con la repatriación de los contingentes; c) el número de cierres de los campamentos, que fue superior al previsto; d) los precios de adquisición de vehículos, que fueron inferiores a lo presupuestado; y, e) los precios del combustible, que fueron inferiores a lo presupuestado en los gastos operacionales</p>

	<p>La disminución de las necesidades se compensó, en parte, por: a) las necesidades adicionales debido al pago de la prestación por peligrosidad a todo el personal civil; b) el flete no presupuestado de un avión Boeing 737 para la conexión con vuelos comerciales internacionales, debido a la supresión de los vuelos comerciales procedentes de Liberia; y c) la adquisición no presupuestada de suministros médicos y servicios de evacuación médica para el personal de la UNMIL como consecuencia del brote de la enfermedad del Ébola durante el período que abarca el informe</p>
UNMISS	<p>El 95% del presupuesto aprobado se destinó a: a) la protección de los civiles; b) la vigilancia e investigación de cuestiones de derechos humanos; c) la creación de las condiciones para prestar asistencia humanitaria; d) el apoyo a la aplicación del Acuerdo de Cesación Completa de las Hostilidades; y e) apoyo</p> <p>La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por: a) la reducción de las necesidades de personal militar y de policía, que obedeció principalmente a la demora en el despliegue del personal de los contingentes militares y las unidades de policía constituidas; b) la disminución de las necesidades de personal civil, que obedeció principalmente a que no fue necesario pagar indemnizaciones por rescisión del nombramiento y al aumento de la tasa media real de vacantes combinada del personal de contratación internacional aplicada en el presupuesto de la Misión y el Centro Regional de Servicios de Entebbe; c) la reducción de las necesidades de gastos operacionales, debida principalmente a la disminución de las necesidades en concepto de gasolina, aceite y lubricantes, reformas y renovaciones en la partida de instalaciones e infraestructura, así como a la no recepción de cinco helicópteros y a la demora en el despliegue de tres helicópteros militares de uso general</p>
ONUCI	<p>El 93,5% de los recursos aprobados se destinó a ayudar al Gobierno en la estabilización de la situación de seguridad en el país y a impulsar progresos hacia la paz y la estabilidad duraderas en Côte d'Ivoire, concretamente mediante: a) la respuesta a los desafíos a la seguridad y la estabilidad política; b) la mejora de la capacidad de la policía nacional y las instituciones judiciales y penitenciarias; c) la ejecución de un programa de desarme, desmovilización y reintegración para los excombatientes; d) la reforma del sector de la seguridad; e) la promoción y protección de los derechos humanos; f) la mejora de las condiciones humanitarias y la recuperación; y g) la conducción de actividades de consolidación de la paz</p> <p>La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por: a) los gastos inferiores a los previstos en relación con el personal militar y de policía; b) la reducción de los gastos en las categorías de personal civil, que obedeció principalmente al aumento de la tasa media real de vacantes, así como a un descenso de los gastos operacionales, principalmente al reducirse tanto las necesidades de transporte aéreo como los gastos en instalaciones e infraestructura debido a la reducción de la Operación y al cierre de los campamentos y emplazamientos</p>

UNSOA	<p>El 99,2% del presupuesto aprobado se destinó a prestar apoyo logístico a la AMISOM. La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por: a) la disminución de las necesidades para personal uniformado relacionada principalmente con: una reducción del número de efectivos que rotaron frente a lo presupuestado; la demora en la finalización de la enmienda del contrato de raciones a fin de incluir los efectivos adicionales y los almacenes en el teatro de operaciones; y la reducción del personal de policía a fin de incrementar la dotación de las unidades de policía constituida; b) la disminución de las necesidades para el personal civil, que obedeció principalmente a una tasa media real de vacantes superior a la presupuestada; y c) el leve aumento de las necesidades para gastos operacionales, principalmente debido al despliegue de otras dos aeronaves y, en consecuencia, a un mayor consumo de combustible</p> <p>La disminución de las necesidades se compensó en parte por: a) un aumento de los costos operacionales; y b) un aumento del costo de las necesidades en concepto de comunicaciones</p>
UNAMID	<p>El 94,4% del presupuesto aprobado se destinó a apoyar: a) la protección de los civiles, la facilitación de la asistencia humanitaria y la seguridad del personal humanitario; b) la mediación entre el Gobierno del Sudán y los movimientos armados no signatarios sobre la base del Documento de Doha para la Paz en Darfur, teniendo en cuenta la transformación democrática en curso a nivel nacional; y c) el apoyo, en conjunción con el equipo de las Naciones Unidas en el país, a la mediación en los conflictos comunitarios, adoptando medidas para abordar sus causas profundas</p> <p>La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por: a) la reducción de los gastos en autonomía logística y flete para el equipo de propiedad de los contingentes, frente al presupuesto aprobado para el período 2014/15; y b) los gastos inferiores en la partida de gastos operacionales, principalmente debido a la disminución de las necesidades para el flete de aeronaves y el menor costo real del combustible para generadores, vehículos y transporte aéreo. La disminución de las necesidades se compensó en parte por: a) el gasto adicional para el personal civil, debido a la revisión de las escalas de sueldos del personal de contratación nacional del Cuadro de Servicios Generales y el Cuadro Orgánico, con efecto a partir del 1 de septiembre de 2014; b) el pago de prestaciones por fin de asignación a los funcionarios separados del servicio, a raíz de la supresión de 207 puestos de contratación internacional y 257 de contratación nacional, que se hizo efectiva el 31 de marzo de 2015</p>
UNMIK	<p>El 92,1% del presupuesto aprobado se destinó a: a) actuar como mediador imparcial; b) vigilar, informar y facilitar la resolución de cuestiones relacionadas con la reconciliación de las comunidades de Kosovo; c) facilitar la participación de Kosovo en foros regionales e internacionales; d) promover el diálogo entre Belgrado y Pristina; y e) prestar funciones de apoyo en el ámbito del estado de derecho</p>

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por: a) la disminución de las necesidades para gastos de personal civil, debido principalmente a: la disminución de las necesidades de personal nacional, principalmente por el tipo de cambio del euro frente al dólar y las tasas de vacantes, que fueron inferiores a lo presupuestado; la disminución de las necesidades para personal de contratación internacional, que obedeció a la aplicación de un multiplicador del ajuste por lugar de destino inferior al presupuestado, el personal con licencia especial sin sueldo, y los gastos comunes de personal inferiores a lo presupuestado; y b) los costos de personal militar y de policía, que fueron inferiores a lo presupuestado debido principalmente a un número de reclamaciones de indemnización por muerte o discapacidad inferior al previsto y al no despliegue de un promedio de un agente de policía de las Naciones Unidas durante el período sobre el que se informa

La disminución de las necesidades se compensó en parte por el gasto superior al previsto en concepto de gastos operacionales, que obedeció principalmente a los gastos en instalaciones e infraestructura, debido sobre todo a la adquisición de mobiliario de oficina no presupuestado para el nuevo cuartel general

## UNISFA

El 94,7% del presupuesto aprobado se destinó a lograr el objetivo de la Misión mediante una serie de marcos de presupuestación basados en los resultados, agrupados en los siguientes componentes: seguridad, gobernanza y vigilancia de fronteras, y apoyo a la Misión

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por: a) la disminución de las necesidades relacionadas con el personal militar y de policía, debido principalmente al despliegue parcial del Mecanismo Conjunto de Verificación y Vigilancia de Fronteras; b) el no despliegue de tres helicópteros tácticos y la no utilización de las horas de vuelo presupuestadas para otro helicóptero; c) el despliegue limitado de efectivos y equipo del Mecanismo. La disminución de las necesidades se compensó en parte por el aumento de los gastos de personal como resultado de un aumento de las escalas de sueldos del personal de contratación nacional que entró en vigor durante el período sobre el que se informa

## UNFICYP

El 91,7% del presupuesto aprobado se destinó a: a) mantener la estabilidad de la zona de amortiguación; y b) prestar apoyo administrativo y logístico a las negociaciones políticas en curso encaminadas a lograr una solución para Chipre

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por: a) la disminución de las necesidades para costos operacionales por la aplicación de medidas de eficiencia energética, la disminución de los precios de la electricidad y un tipo de cambio medio favorable; b) la disminución de las necesidades para personal civil, debida principalmente a ese tipo de cambio medio favorable; y c) la disminución de las necesidades para personal militar y de policía, que obedeció principalmente a una mayor tasa media real de vacantes

---

*Componente de mantenimiento de la paz*
*Principales factores que determinan las diferencias*


---

FNUOS	<p>El 98,6% del presupuesto aprobado se destinó a: a) trasladar temporalmente a la mayoría de personal del campamento de Faouar (lado Bravo) al campamento de Ziouani (lado Alfa); b) trasladar el cuartel general de la FNUOS a Damasco y la base de operaciones al campamento de Ziouani; y c) en general mantener el alto el fuego entre Israel y la República Árabe Siria, aunque en un entorno de constante inestabilidad</p> <p>La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por: a) el aumento de la tasa media de vacantes real debido a la retirada de 490 efectivos de los contingentes militares y al reajuste y la reconfiguración de los elementos restantes de la Fuerza; y b) la reducción de las necesidades, que obedeció a que no fue necesario conceder la prestación por peligrosidad al personal civil desplegado en el emplazamiento de la FNUOS en el campamento de Ziouani. La disminución de las necesidades se compensó en parte por el aumento de los gastos de funcionamiento a consecuencia del traslado del campamento de Faouar al campamento de Ziouani y la oficina de representación en Damasco</p>
Centro Mundial de Servicios	<p>El 94,5% del presupuesto aprobado se destinó a aumentar la eficiencia y eficacia del apoyo administrativo, logístico y de tecnología de la información y las comunicaciones prestado a las misiones de mantenimiento de la paz, a otras operaciones sobre el terreno y al Centro Mundial de Servicios. La Base Logística de las Naciones Unidas ha pasado de ser una base logística dedicada fundamentalmente a prestar servicios de transporte y distribución a transformarse en un centro operacional integrado que proporciona servicios globales en materia de tecnología de la información y las comunicaciones y logística y gestión operacional de la cadena de suministro, y facilita servicios de apoyo durante el ciclo de vida de las misiones sobre el terreno</p> <p>La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por: a) la disminución de las necesidades para personal civil, que obedeció principalmente a la apreciación del dólar de los Estados Unidos frente al euro y a que los gastos comunes de personal respecto del personal de contratación internacional fueron inferiores a lo presupuestado debido a la reducción efectiva del multiplicador del ajuste por lugar de destino en comparación con el presupuestado; y b) la reducción de las necesidades para personal temporario general, lo que reflejó mayores tasas medias reales de vacantes en el personal de contratación internacional, así como el efecto favorable de la apreciación del dólar de los Estados Unidos</p>
Cuenta de apoyo	<p>El 99,4% de los recursos aprobados se destinó a reforzar y apoyar las operaciones de mantenimiento de la paz. La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por: a) la tasa de vacantes, que fue inferior a la presupuestada; y b) los recursos no relacionados con puestos que resultaron principalmente de la disminución de las necesidades en las partidas de personal temporario general y consultores, viajes oficiales y suministros, servicios y equipo de otro tipo. La disminución de las necesidades se compensó en parte por gastos superiores a lo previsto en la partida de tecnología de la información y las comunicaciones</p> <hr/>

## Anexo IV

### **Situación del Fondo de Reserva para el Mantenimiento de la Paz al 30 de junio de 2015**

1. El Fondo de Reserva para el Mantenimiento de la Paz fue establecido por la Asamblea General en su resolución [47/217](#) para que sirviera de mecanismo de aportación de recursos en efectivo a fin de asegurar el rápido despliegue de operaciones de mantenimiento de la paz. Con arreglo a esa resolución, el nivel inicial del Fondo se fijó en 150 millones de dólares. La Asamblea, en su resolución [49/233](#) A, decidió limitar la utilización del Fondo a la etapa inicial de las nuevas operaciones de mantenimiento de la paz, a la ampliación de las ya existentes o a gastos imprevistos y extraordinarios relacionados con el mantenimiento de la paz.

2. Como se indica en los estados financieros correspondientes al período de 12 meses comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015, la cuantía del Fondo al 30 de junio de 2015 era de 151,6 millones de dólares, que incluían la reserva de 150 millones de dólares y un superávit acumulado de 1,6 millones de dólares. Durante el ejercicio 2014/15, no se hicieron nuevos préstamos a las operaciones activas de mantenimiento de la paz (durante el período 2013/14 se proporcionaron 15 millones de dólares a la MINUSCA) y la UNSMIS reembolsó la suma íntegra de su anticipo (5 millones de dólares) en septiembre de 2014, mientras que la MINUSCA hizo efectivo dicho reembolso en octubre de 2014. Al 30 de junio de 2015, la MINURCA debía anticipos por valor de 12,8 millones de dólares, cuyo pago seguía pendiente desde febrero de 2000 debido a que la Misión no disponía de suficientes recursos en efectivo.

3. El saldo del Fondo de Reserva para el Mantenimiento de la Paz superior a la cuantía autorizada está disponible para financiar la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz. La Asamblea General, en su resolución [69/308](#), aprobó la suma de 700.000 dólares para el período comprendido entre el 1 de julio de 2015 y el 30 de junio de 2016. La utilización del excedente de 900.000 dólares, con sujeción a la aprobación de la Asamblea, se propondrá en el contexto del informe sobre la cuenta de apoyo correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2016 y el 30 de junio de 2017.

## Anexo V

### Gestión del equipo de propiedad de los contingentes y obligaciones con los países que aportan contingentes y unidades de policía constituidas

#### A. Gestión del equipo de propiedad de los contingentes

1. El Manual sobre el equipo de propiedad de los contingentes se revisó de conformidad con la solicitud formulada por la Asamblea General en su resolución [68/282](#). La versión revisada del manual se publicó el 20 de enero de 2015 ([A/C.5/69/18](#)) y está disponible en los seis idiomas oficiales. La Secretaría y las misiones sobre el terreno continúan coordinando las actividades a fin de asegurar que se apliquen las disposiciones del manual.

#### B. Obligaciones con los países que aportan contingentes y unidades de policía constituidas

2. A continuación se muestra la situación con respecto a los montos adeudados y los reembolsos efectuados a los países que aportaron contingentes y unidades de policía constituidas en los ejercicios civiles 2014 y 2015.

##### Estado de las obligaciones con los países que aportan contingentes y unidades de policía constituidas, desglosadas por contingentes, unidades de policía constituidas, equipo de propiedad de los contingentes y autonomía logística

#### A. Resumen de las obligaciones por concepto de contingentes, unidades de policía constituidas, equipo de propiedad de los contingentes y autonomía logística

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2014 <sup>a</sup>	2015
Sumas adeudadas al 1 de enero	513 211	742 134
Estimación de las sumas adeudadas	2 197 639	2 407 622
Menos: pagos efectuados durante el año	1 968 716	2 411 788
<b>Saldo al 31 de diciembre</b>	<b>742 134</b>	<b>737 968</b>

<sup>a</sup> Reemplaza la información proporcionada en el documento [A/69/751/Rev.1](#).

#### B. Obligaciones por concepto de contingentes y unidades de policía constituidas

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2014 <sup>a</sup>	2015
Sumas adeudadas al 1 de enero	217 024	335 772
Estimación de las sumas adeudadas	1 356 542	1 464 237
Menos: pagos efectuados durante el año	1 237 794	1 539 241
<b>Saldo al 31 de diciembre</b>	<b>335 772</b>	<b>260 768</b>

<sup>a</sup> Reemplaza la información proporcionada en el documento [A/69/751/Rev.1](#).

**C. Obligaciones por concepto de equipo de propiedad de los contingentes y autonomía logística**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>2014</i>	<i>2015</i>
Sumas adeudadas al 1 de enero	296 187	406 362
Estimación de las sumas adeudadas	841 097	943 385
Menos: pagos efectuados durante el año	730 922	872 547
<b>Saldo al 31 de diciembre</b>	<b>406 362</b>	<b>477 200</b>

3. Los pagos por concepto de gastos de los contingentes y las unidades de policía constituidas y los reembolsos por concepto de equipo de propiedad de los contingentes y autonomía logística se efectúan previa deducción, respecto de cada misión, de una reserva en efectivo para cubrir los costos de las operaciones durante tres meses. En 2015, se efectuaron en total cuatro pagos trimestrales programados (marzo, junio, septiembre y diciembre) y un pago suplementario en octubre de 2015, a todas las misiones en curso con recursos suficientes en efectivo.

4. Al 31 de diciembre de 2015, los pagos en concepto de contingentes y unidades de policía constituidas estaban al día hasta octubre de 2015 para todas las misiones a excepción de la MINURSO, que estaba al día hasta julio de 2014.

## Anexo VI

### Indemnizaciones por muerte o discapacidad

1. Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015, se tramitaron 146 solicitudes de indemnización por muerte o discapacidad que ascendían a 6.509 millones de dólares. También había otras 40 solicitudes pendientes, de las cuales 26 llevaban pendientes más de 90 días. De esas 26 solicitudes, 4 estaban a la espera de recibir la confirmación de la notificación de bajas de la misión para indicar si la lesión o la muerte estaba relacionada con la misión; 7 estaban a la espera de una evaluación de incapacidad permanente de la División de Servicios Médicos del Departamento de Gestión; 11 estaban a la espera de recibir la información médica que se había solicitado al país que aporta contingentes y fuerzas de policía; y 4 se habían certificado y estaban pendientes del pago que debía efectuar la División de Contaduría General del Departamento de Gestión.

2. La tramitación de algunas solicitudes de indemnización por discapacidad puede prolongarse porque en los casos de discapacidad no puede adoptarse ninguna decisión definitiva hasta que se reciba del país que aporta contingentes o fuerzas de policía un informe médico final en que se detalle el grado de discapacidad permanente. La determinación de una pérdida de función permanente puede ser un proceso largo debido al tiempo que puede transcurrir entre el momento en que se produce el incidente y la finalización de todos los tratamientos y la recuperación potencial de las funciones. A fin de acelerar la tramitación de los casos, la Secretaría ha entablado un proceso consultivo con los Estados Miembros y ha venido intercambiando correspondencia periódicamente con las misiones permanentes de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía para solicitar la información y los documentos pertinentes.

3. A fin de acelerar aún más el proceso de tramitación de las solicitudes de indemnización por muerte o discapacidad, la Secretaría examina semanalmente, con carácter prioritario, la situación de las solicitudes de indemnización por muerte o discapacidad, y está en contacto con la División de Servicios Médicos, con el objetivo de hacer un seguimiento continuo de las solicitudes pendientes de documentación o de una decisión de la División, y con las misiones sobre el terreno para obtener el formulario de comunicación de bajas en que se indica si el incidente está relacionado con la misión o no.

4. Además, al recibir el formulario de comunicación de bajas enviado desde el terreno, la Secretaría toma la iniciativa y se pone en contacto con las misiones permanentes para asegurarse de que están informadas de la indemnización por muerte o discapacidad a la que tienen derecho y ofrece orientación sobre el procedimiento de presentación de las solicitudes conexas. La Secretaría toma todas las medidas necesarias para tramitar las solicitudes cursadas y con ese fin mantiene correspondencia frecuente con los Estados Miembros, enviando, entre otros, recordatorios mensuales a las misiones permanentes para solicitarles que faciliten información pertinente adicional si fuera necesario para realizar los pagos.

## Estado de las solicitudes de indemnización por muerte o discapacidad correspondientes a 2015

### A. Resumen de las indemnizaciones por muerte o discapacidad

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Misión de mantenimiento de la paz	Indemnizaciones pagadas		Indemnizaciones denegadas		Indemnizaciones cerradas <sup>a</sup>		Indemnizaciones pendientes de pago	
	Número	Monto	Número	Monto	Número	Monto	Número	Monto
FPNUL	3	123,4	4	220,5	–	–	1	45,0
MINUSCA	4	287,1	5	–	–	–	2	145,2
MINUSMA	24	1 780,9	3	211,2	2	140,0	3	140,0
MINUSTAH	2	75,7	2	115,5	–	–	6	223,9
MONUSCO	9	468,8	4	280,0	2	7,5	2	70,0
ONUB	–	–	–	–	1	7,0	–	–
ONUCI	23	861,0	4	133,8	–	–	3	120,2
UNAMI	1	7,0	–	–	–	–	–	–
UNAMID	21	814,6	4	140,0	4	150,0	9	82,0
UNFICYP	–	–	–	–	–	–	1	70,0
UNISFA	12	303,8	–	–	–	–	–	–
UNMIK	–	–	1	–	–	–	–	–
UNMIL	1	70,0	3	195,0	1	70,0	6	287,2
UNMISS	1	4,2	3	28,0	2	14,0	7	228,8
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>4 796,6</b>	<b>33</b>	<b>1 324,0</b>	<b>12</b>	<b>388,5</b>	<b>40</b>	<b>1 412,2</b>

### B. Indemnizaciones por muerte

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Misión de mantenimiento de la paz	Indemnizaciones pagadas		Indemnizaciones denegadas		Indemnizaciones cerradas <sup>a</sup>		Indemnizaciones pendientes de pago	
	Número	Monto	Número	Monto	Número	Monto	Número	Monto
FPNUL	1	70,0	3	210,0	–	–	–	–
MINUSCA	4	287,1	1	–	–	–	2	145,2
MINUSMA	23	1 705,9	3	211,2	2	140,0	–	–
MINUSTAH	1	75,0	1	70,0	–	–	2	146,9
MONUSCO	6	421,2	4	280,0	–	–	1	70,0
ONUCI	11	770,0	1	75,0	–	–	1	71,2
UNAMID	10	715,2	4	140,0	2	140,0	–	–
UNFICYP	–	–	–	–	–	–	1	70,0
UNISFA	3	210,0	–	–	–	–	–	–
UNMIK	–	–	1	–	–	–	–	–
UNMIL	1	70,0	3	195,0	1	70,0	2	146,2
UNMISS	–	–	1	–	–	–	2	140,0
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>4 324,5</b>	<b>22</b>	<b>1 181,2</b>	<b>5</b>	<b>350,0</b>	<b>11</b>	<b>789,5</b>

### C. Indemnizaciones por discapacidad

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Misión de mantenimiento de la paz</i>	<i>Indemnizaciones pagadas</i>		<i>Indemnizaciones denegadas</i>		<i>Indemnizaciones cerradas<sup>a</sup></i>		<i>Indemnizaciones pendientes de pago</i>	
	<i>Número</i>	<i>Monto</i>	<i>Número</i>	<i>Monto</i>	<i>Número</i>	<i>Monto</i>	<i>Número</i>	<i>Monto</i>
FPNUL	2	53,4	1	10,5	–	–	1	45,0
MINUSCA	–	–	4	–	–	–	–	–
MINUSMA	1	75,0	–	–	–	–	3	140,0
MINUSTAH	1	0,7	1	45,5	–	–	4	77,0
MONUSCO	3	47,6	–	–	2	7,5	1	–
ONUB	–	–	–	–	1	7,0	–	–
ONUCI	12	91,0	3	58,8	–	–	2	49,0
UNAMI	1	7,0	–	–	–	–	–	–
UNAMID	11	99,4	–	–	2	10,0	9	82,0
UNISFA	9	93,8	–	–	–	–	–	–
UNMIL	–	–	–	–	–	–	4	141,0
UNMISS	1	4,2	2	28,0	2	14,0	5	88,8
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>472,1</b>	<b>11</b>	<b>142,8</b>	<b>7</b>	<b>38,5</b>	<b>29</b>	<b>622,8</b>

<sup>a</sup> Las solicitudes de indemnización cerradas están a la espera de documentación adicional (normalmente información médica) procedente de gobiernos cuyas misiones permanentes han recibido varios recordatorios al respecto. Las solicitudes no han sido denegadas y pueden ser analizadas de nuevo en cualquier momento si los Estados Miembros presentan la documentación adicional.

## Anexo VII

## Gastos previstos y reales de las actividades relativas a las minas, 2011/12 a 2016/17

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Misión	2011/12		2012/13		2013/14		2014/15		2015/16		2016/17
	Consignación	Gastos	Consignación	Gastos	Consignación	Gastos <sup>a</sup>	Consignación	Gastos <sup>b</sup>	Consignación	Gastos <sup>c</sup>	Recursos propuestos
FNUOS	3,5	3,6	3,5	3,4	3,5	–	3,5	–	3,5	–	–
FPNUL	1 431,5	1 431,5	1 294,0	1 294,0	1 215,4	1 213,8	1 330,7	1 329,3	1 507,3	689,5	1 500,1
MINURSO	2 306,9	2 306,9	2 894,3	2 894,3	3 100,0	3 095,4	3 128,6	3 026,8	3 189,2	1 403,4	3 264,6
MINUSCA	–	–	–	–	–	–	6 100,0	5 634,2	7 500,0	2 715,0	10 100,0
MINUSMA	–	–	1 666,7	20 010,0	20 000,0	18 955,6	38 127,4	37 250,6	55 000,0	18 085,7	55 000,0
MINUSTAH	–	–	–	–	–	248,7	–	303,3	–	–	–
MONUSCO	5 187,5	6 440,5	5 187,5	6 847,5	5 187,5	5 171,6	2 711,6	2 707,7	2 725,4	1 079,1	2 834,1
ONUCI	5 000,0	5 000,0	7 376,9	7 376,9	5 247,0	5 242,6	5 225,0	4 453,1	5 225,0	2 244,9	5 225,0
UNAMID	10 715,0	10 715,0	9 515,0	9 515,0	9 515,0	9 444,1	9 119,9	8 936,8	8 600,0	4 739,5	8 246,5
UNFICYP	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1 949,4
UNISFA	6 731,9	12 641,9	16 368,3	16 368,4	18 227,6	17 167,3	25 445,5	23 697,1	25 445,5	9 675,9	20 293,1
UNMIK	–	–	–	–	–	14,0	–	–	–	–	–
UNMIL	–	–	–	–	1 648,6	1 644,2	–	–	–	–	–
UNMIS	1 447,1	1 442,7	–	–	–	–	–	–	–	–	–
UNMISS	–	33 833,8	40 441,4	40 683,4	40 001,0	39 988,3	39 545,2	39 428,6	38 400,0	15 146,1	40 731,9
UNMIT	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
UNSMIS	–	1 071,0	–	357,0	–	–	–	–	–	–	–
UNSOA	19 855,5	22 355,5	42 400,0	45 100,2	42 400,0	42 331,1	42 400,0	42 047,4	42 400,0	24 729,1	48 900,0
<b>Total</b>	<b>52 678,9</b>	<b>97 242,4</b>	<b>127 147,6</b>	<b>150 450,1</b>	<b>146 545,8</b>	<b>144 516,7</b>	<b>173 137,4</b>	<b>168 814,8</b>	<b>189 995,9</b>	<b>80 508,2</b>	<b>198 044,7</b>

<sup>a</sup> Los datos de algunas misiones se basan en los informes financieros provisionales. Los informes financieros finales conexos están en proceso de elaboración.

<sup>b</sup> Los datos se basan en los informes financieros provisionales. Los informes financieros finales están en proceso de elaboración.

<sup>c</sup> Gastos reales parciales, incluidas las obligaciones por liquidar, al 31 de diciembre de 2015.

## Anexo VIII

### **Ejecución del presupuesto del Centro Regional de Servicios de Entebbe para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015**

#### **I. Introducción**

1. El Centro Regional de Servicios de Entebbe se estableció en julio de 2010 para prestar servicio a las misiones clientes en la región de África Oriental. Las misiones beneficiarias en junio de 2015 eran la MONUSCO, la UNAMID, la UNMISS, la MINUSCA, la UNSOA, la UNISFA, la UNSOM, la ONUUA, la MENUB, la UNOCA y la Oficina del Enviado Especial del Secretario General para la Región de los Grandes Lagos.

2. La Asamblea General, en su resolución [65/289](#), solicitó al Secretario General que le presentara anualmente y de manera consolidada información sobre los recursos financieros y humanos aportados por las misiones clientes al Centro. En el presente anexo se incluye un resumen del desempeño del Centro durante el ejercicio económico 2014/15, e información sobre los gastos de cada misión cliente tal como están reflejados en los respectivos informes de ejecución de las misiones.

#### **II. Ejecución del marco de apoyo**

3. Tras la implantación de las IPSAS, el despliegue de la fase Fundamentos de Umoja y la reorganización del Centro por líneas de servicios durante el ejercicio 2013/14, el Centro se concentró en estabilizar su modelo de prestación de servicios y a la vez mejorar constantemente la prestación de servicios durante el ejercicio 2014/15.

4. En el período 2014/15, el Centro procedió a planificar su fuerza de trabajo para determinar los factores más importantes que repercutirían en sus necesidades de recursos, incluida la puesta en marcha de la Ampliación 1 de Umoja, en noviembre de 2015 y abril de 2016, lo cual tendría un efecto apreciable en los procesos del Centro en relación con los pagos y subsidios y con las líneas de servicio relativas a las prestaciones y los derechos.

5. A medida que el Centro se asienta, es necesario ajustar la estructura de su dotación de personal a la evolución de las necesidades de las misiones clientes. A ese respecto, el Centro se sometió a un proceso de examen de la dotación de personal civil en 2014/15, lo que dio lugar a una propuesta de reajuste de los puestos, incluidas la nacionalización de 68 puestos y la supresión de 7 puestos de contratación internacional. La Asamblea General, en su resolución [69/307](#), acogió con beneplácito los esfuerzos continuos del Secretario General para mejorar el desempeño del Centro Regional de Servicios de Entebbe, y le solicitó que continuara el plan de nacionalización, de manera gradual, durante un período de dos años con inicio en julio de 2015.

## A. Progresos en la ejecución de los mandatos

6. Como parte de los preparativos para el despliegue del grupo 4 de Umoja (gestión de los recursos humanos y nómina de sueldos para el personal de contratación internacional) en noviembre de 2015, el Centro participó en una amplia depuración de datos así como en la asignación de funciones de recursos humanos, viajes y otras actividades. El Centro desempeñó un papel importante en la puesta en marcha del grupo 4 de Umoja, lo que repercutió directamente en sus líneas de servicio debido a su función de administración del 60% del personal de contratación internacional en las operaciones de mantenimiento de la paz.

7. El Centro participó en un proceso de examen de los procesos institucionales realizado por la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el proyecto Umoja y el Centro Mundial de Servicios que condujo al establecimiento de procesos normalizados a nivel mundial para todos los procesos de finanzas de Umoja en marzo de 2015. En el marco de los proyectos regionales de la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, la Sección Regional de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Centro participó en la introducción de servicios de seguridad y cumplimiento en materia de tecnología de la información y las comunicaciones para la región y el despliegue de programas informáticos de facturación electrónica en seis misiones de la región para la gestión centralizada de las facturas telefónicas en Entebbe. El Centro participó también en el concepto y el desarrollo de una academia de transmisiones militares de las Naciones Unidas para la región.

8. El Centro estableció su primer modelo de escalabilidad, que guio la elaboración de la propuesta de dotación de personal para el período 2015/16 y que el Comité Directivo hizo suyo en su 27º período de sesiones celebrado el 15 de enero de 2015. El modelo se estableció en el marco de su iniciativa de planificación de la fuerza de trabajo y de conformidad con la recomendación formulada en el examen de la dotación de personal civil de que se desarrollara un modelo de escalabilidad que distinguiera entre capacidades básicas y dinámicas.

9. En septiembre de 2014, el Comité Directivo del Centro decidió que el Centro tramitaría todos los pagos para sus misiones clientes, con excepción de los gastos directos y los pagos de emergencia. Con arreglo a ese modelo, los cajeros de las misiones clientes se convirtieron en una extensión del proceso de pago del Centro. Además de los pagos, el Centro realizó reservas y compromisos de fondos para sus misiones clientes en apoyo de todos los viajes reglamentarios.

10. Durante el período sobre el que se informa, las operaciones del Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos se vieron afectadas de manera significativa por el cambio de la política sobre el desplazamiento de contingentes y el consiguiente aumento de la asignación de espacio y peso de equipaje por persona, que hizo que muchos movimientos de contingentes previstos no se pudieran realizar con las aeronaves disponibles. La cancelación de los contratos con relación al MD83 y el B-737 Combi en la UNAMID y la MONUSCO, en febrero y mayo de 2014 respectivamente, también afectó a las operaciones del Centro de Control. Además, debido al brote del Ébola en África Occidental, se restringieron las operaciones en la región de África Oriental del B-737 de la UNMIL, que prestaba apoyo a los movimientos de contingentes del Centro de Control. Estas cuestiones

redujeron sustancialmente la capacidad del Centro de Control de realizar vuelos para el transporte de contingentes según lo previsto.

11. Además, en respuesta a la recomendación de la Junta de Auditores que figura en el informe [A/69/5 \(Vol. II\)](#), el Centro Regional de Servicios elaboró una guía de referencia rápida sobre los indicadores clave del desempeño a fin de proporcionar información pormenorizada sobre el marco de indicadores clave del desempeño con relación al seguimiento y la presentación de informes sobre la eficiencia y la eficacia de la prestación de servicios por parte del Centro, tanto desde el punto de vista de la productividad como del desempeño.

## **B. Iniciativas de apoyo a la Misión**

12. A fin de facilitar el flujo de información y el intercambio de documentos dentro de la organización y con sus misiones clientes, el Centro se incorporó a la plataforma de gestión de documentos para toda la misión COSMOS. Ese proceso siguió desarrollándose para convertirse en un entorno integrado de gestión de documentos que permite compartir información de contacto, noticias, guías prácticas, plantillas y formularios (por ejemplo las guías de referencia rápida y las guías sobre procesos) y preparar la migración de datos desde sus unidades de disco compartidas a los sitios *gold* con acceso limitado de COSMOS del Centro.

13. Durante el período sobre el que se informa, el Centro inició la implantación progresiva de la plataforma de gestión de la correspondencia sobre el terreno COMET, una aplicación centralizada basada en la web, que proporciona un sistema normalizado de correspondencia que gestiona los flujos de trabajo relacionados con los procesos de redacción, carga, examen, aprobación, almacenamiento y recuperación de la correspondencia y los documentos conexos dentro de un repositorio centralizado, con el fin de racionalizar los procesos administrativos.

14. Además, a fin de ofrecer una mayor seguridad y funcionalidades adicionales para incorporar procesos institucionales cada vez más complejos, se diseñó y puso a disposición un nuevo instrumento de seguimiento del flujo de trabajo del Centro para la gama de servicios relacionados con la incorporación y la separación. Sustituyó al instrumento de seguimiento que estaba instalado anteriormente y que se sigue utilizando en otras gamas de servicios hasta que sea sustituido. Actualmente se están desarrollando más módulos con el fin de facilitar y enriquecer aún más la presentación de informes y el seguimiento del flujo de trabajo.

15. Pese a la falta de recursos específicos de transporte, el Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos proporcionó apoyo a la MINUSCA en la elaboración del detalle de los trabajos para los servicios de tierra en el Aeropuerto Internacional de M'Poko en Bangui y la realización de estudios de aeródromos. Además, prestó apoyo a la UNMIL en el transporte de 130 pasajeros mediante los activos aéreos fletados a largo plazo de la Misión dentro de la región.

## C. Marcos de presupuestación basada en los resultados

**Logro previsto 1.1:** Pleno funcionamiento del Centro Regional de Servicios en consonancia con la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno

*Indicadores de progreso previstos*

*Indicadores de progreso reales*

1.1.1 Finalización de la fase de redefinición y comienzo de la mejora continua del desempeño para las gamas de servicios del Centro

Conseguido. Se finalizó el proyecto de redefinición para las gamas de servicios pertinentes y se formalizaron los cambios tras la reorganización de las estructuras de las gamas de servicios

Como resultado, se elaboraron guías sobre los procesos para proporcionar documentación sobre los procesos tal como eran, con el fin de asegurar la normalización y la uniformidad en las gamas de servicios. El Centro documentó sus 70 procesos institucionales en todas las gamas de servicios y, al 30 de junio de 2015, había elaborado guías sobre cada proceso. El Centro también elaboró términos de referencia para cada una de las gamas de servicios con el fin de ayudar a los funcionarios a familiarizarse con las políticas relacionadas con los recursos humanos. Todos los documentos están almacenados en un sitio web específico que será actualizado periódicamente a fin de asegurar la continuidad de las operaciones y el intercambio de conocimientos

1.1.2 Las normas de prestación de servicios se cumplen íntegramente en el 80% de las transacciones (2012/13: no se aplica; 2013/2014: no se aplica; 2014/15: 80%)

Las normas de prestación de servicios se miden en función de la consecución y la mejora de los indicadores clave del desempeño. Durante el período sobre el que se informa, el Centro alcanzó un promedio de consecución o mejora del 66%. El objetivo del 80% no se alcanzó debido a factores fuera de su control, como el número de pasajes aéreos emitidos 16 días antes de los viajes, que depende de las misiones, y la incorporación del personal en un plazo de 90 días, que se prolongó por demoras en la expedición de visados

*Productos previstos*

*Productos  
obtenidos  
(número  
o sí/no)*

*Observaciones*

Gestión efectiva de 8 acuerdos de prestación de servicios

Sí El Centro continúa elaborando informes mensuales de ejecución con información actualizada sobre su cumplimiento de los principales objetivos e indicadores clave del desempeño para permitir a las misiones clientes evaluar si el Centro se está ajustando a las normas fijadas en materia de prestación de servicios. El Comité Directivo del Centro examina cada trimestre los indicadores clave del desempeño del Centro para evaluar su actuación

10 proyectos de redefinición terminados para las gamas de servicios del Centro	Sí	Se terminaron los proyectos de redefinición y el Centro siguió evaluando las necesidades de procesos de redefinición adicionales tras el despliegue de la Ampliación 1 de Umoja
Certificación ISO 9001 de al menos una gama de servicios	No	La adquisición de la certificación ISO 9001 no se consideró prioritaria, teniendo en cuenta que la aplicación del concepto de gamas de servicios era reciente y que el Centro estaba pasando por una fase de estabilización de sus operaciones
Establecimiento de un programa amplio de perfeccionamiento del personal y desarrollo de la capacidad	Sí	En agosto de 2015, el Centro invitó a todos sus funcionarios a tomar parte en una encuesta en línea de evaluación de las capacidades y necesidades de formación. Los resultados de la encuesta constituyeron la base para un sistema de rotación de talentos y de otras iniciativas de enriquecimiento laboral, así como para la formulación y aplicación de varias iniciativas de capacitación en el Centro. El estudio deberá ser publicado en noviembre de 2015 para recoger las aportaciones de todos los funcionarios restantes y, sobre la base de los resultados, se formulará y aplicará un programa de desarrollo de la capacidad en 2016
Finalización a tiempo de todas las tareas para la puesta en marcha de la ampliación de Umoja	Sí	Todas las tareas se completaron a tiempo. La depuración y reunión de datos, la asignación de funciones a los usuarios y las actividades de capacitación y comunicación relacionadas con el proyecto progresaron adecuadamente durante el período sobre el que se informa
Examen y actualización del plan de continuidad de las operaciones	Sí	El proceso sigue en marcha. Se llevaron a cabo la evaluación del riesgo, el análisis del efecto en las operaciones y el posterior plan de continuidad de las operaciones del Centro. En vista de la nueva estructura del Centro por gamas de servicios, tendrá que volver a examinarse la estrategia de gestión de riesgos antes de su puesta en marcha

---

**Logro previsto 1.2:** Prestación efectiva y eficiente de apoyo a los clientes en los trámites de llegada y salida

---

*Indicadores de progreso previstos*

*Indicadores de progreso reales*

---

1.2.1 Mantenimiento del tiempo necesario para los trámites de llegada (2012/13: 89,3% finalizados en 2 días; 2013/14: más del 98% finalizados en 2 días y el 100% finalizados en 7 días; 2014/15: más del 98% finalizados en 2 días y el 100% finalizados en 7 días)

El 95% de los trámites de llegada realizados durante el período se finalizaron en 2 días; el 99% se finalizaron en 7 días

1.2.2 Mantenimiento del tiempo necesario para los trámites de salida del personal de contratación internacional (2012/13: 99,3% finalizados en 1 día; 2013/14: más del 98% finalizados en 1 día y 100% finalizados en 5 días; 2014/15: más del 98% finalizados en 1 día y 100% finalizados en 5 días)

El 47% de los trámites de salida se finalizaron en 1 día y el 67% en 5 días. La capacidad del Centro para alcanzar el objetivo se vio afectada negativamente por los trámites de salida incompletos a nivel de la Misión, antes de la llegada del funcionario al Centro

1.2.3 Nivel constante de servicios manteniendo plazos cortos en los trámites de salida del personal uniformado (2012/13: 98% finalizados en 3 días; 2013/14: más del 98% finalizados en 3 días y el 100% finalizados en 7 días; 2014/15: más del 98% finalizados en 3 días y el 100% finalizados en 7 días)

El 98% de los trámites de salida se finalizaron en 3 días y el 100% en 7 días

<i>Productos previstos</i>	<i>Productos obtenidos (número o sí/no)</i>	<i>Observaciones</i>
Trámites de llegada y salida de 1.501 funcionarios civiles (517 de la MONUSCO, 337 de la UNMISS, 553 de la UNAMID, 26 de la UNISFA, 26 de la UNSOA, 10 de la UNSOM, 18 de la BINUCA y 14 de la BNUB)	1.035	697 trámites de llegada (374 funcionarios de contratación internacional y 323 voluntarios de las Naciones Unidas) y 338 trámites de salida (189 funcionarios de contratación internacional y 149 voluntarios de las Naciones Unidas) fueron procesados  MONUSCO: 526; UNMISS: 173; UNAMID: 19; MINUSCA: 263; UNISFA: 40; UNSOA: 8; UNMEER: 1; Centro Regional de Servicios de Entebbe: 3; otras misiones: 2  El menor número se debió a que algunos trámites de llegada y salida fueron realizados por algunas misiones clientes en lugar de por el Centro, a causa de problemas de transporte entre Entebbe y algunas misiones (por ejemplo la UNAMID), y al menor costo de la tramitación de los trámites de llegada en las misiones (por ejemplo la UNSOA)
Trámites de llegada y salida de 3.500 efectivos uniformados (913 de la MONUSCO, 286 de la UNMISS, 2.240 de la UNAMID y 61 de la UNISFA)	2.772	Durante el período se realizaron 2.108 trámites de llegada y 664 de salida. El desglose por misión cliente es el siguiente: MONUSCO: 1.476; UNMISS: 503; MINUSCA: 616; UNISFA: 177  El menor número se debió a las dificultades de transporte entre la UNAMID y Entebbe, como consecuencia de lo cual la UNAMID conservó esa función

---

**Logro previsto 1.3:** Prestación efectiva y eficiente de apoyo a los clientes en la tramitación de subsidios de educación
 

---

*Indicadores de progreso previstos**Indicadores de progreso reales*

1.3.1 Nivel constante de servicios manteniendo unos plazos cortos en la tramitación de las peticiones de subsidios de educación durante los períodos de mayor volumen (julio a octubre) (2012/13: 46,0% en menos de 7 semanas; 2013/14: más del 96% en menos de 6 semanas; 2014/15: 96% en 6 semanas)

El 90% de un total de 3.688 solicitudes se tramitaron en un plazo de 6 semanas. El número menor se debió a que los funcionarios no presentaron a tiempo los documentos exigidos

1.3.2 Mantenimiento de unos plazos cortos en la tramitación de las solicitudes de subsidios de educación durante los períodos de menos volumen (noviembre a junio) (2012/13: 70,3% en menos de 4 semanas; 2013/14: más del 96% en menos de 3 semanas; 2014/15: 96% en 3 semanas)

El 68% de un total de 2.911 solicitudes se tramitó en un plazo de 3 semanas desde su recepción. El número fue menor al previsto debido a que los miembros del personal no presentaron los documentos necesarios a tiempo y a que en marzo de 2015 el sistema field support suite estaba en las fases iniciales de aplicación, lo que también afectó a la tramitación de las solicitudes de subsidios de educación. El sistema consta de una serie de aplicaciones integradas pensadas para normalizar y facilitar funciones operativas de las misiones habituales y automatizar procesos y flujos de trabajo. Existen 15 módulos de apoyo a procesos operativos correspondientes a operaciones sobre el terreno

1.3.3 Reducción del tiempo necesario para efectuar los pagos correspondientes a las solicitudes de subsidios de educación en el período de mayor volumen (de julio a octubre) (2012/13: no se aplica; 2013/14: menos del 12%; 2014/15: 96% en 1 semana)

Habida cuenta de que los pagos son efectuados por la Sede en Nueva York, la responsabilidad del Centro respecto del subsidio de educación finaliza cuando da su aprobación

Este indicador se modificó en el ejercicio 2015/16

1.3.4 Reducción del tiempo necesario para efectuar los pagos correspondientes a las solicitudes de subsidios de educación en el período de menor volumen (de noviembre a junio) (2012/13: no se aplica; 2013/2014: no se aplica; 2014/15: 96% en 3 días)

Habida cuenta de que los pagos son efectuados por la Sede en Nueva York, la responsabilidad del Centro respecto del subsidio de educación finaliza cuando da su aprobación

Este indicador se modificó en el ejercicio 2015/16

1.3.5 Reducción del promedio de solicitudes de subsidios de educación devueltas a las misiones (2012/13: 4%; 2013/14: menos del 12%; 2014/15: menos del 11%)

El 18% de todas las solicitudes de subsidios de educación presentadas se devolvieron a las misiones para rectificar errores o salvar omisiones

El Centro ha procurado reducir el volumen de casos devueltos mediante la capacitación de los miembros del personal y los coordinadores de las cuestiones relativas al subsidio de educación en las misiones respecto de los requisitos para presentar dichas solicitudes

---

<i>Productos previstos</i>	<i>Productos obtenidos (número o sí/no)</i>	<i>Observaciones</i>
Tramitación de 6.000 solicitudes de subsidios de educación (1.791 de la MONUSCO, 1.197 de la UNMISS, 2.048 de la UNAMID, 6 de la UNISFA, 329 de la UNSOA y la UNSOM, 64 de la BINUCA, 90 de la BNUB y 475 de otras entidades de las Naciones Unidas)	6.599	Solicitudes tramitadas MENUB: 32; MINUSCA: 232; MONUSCO: 1.169; Centro Regional de Servicios de Entebbe: 119; UNAMID: 1.668; UNISFA: 151; UNMISS: 1.070; UNSOA: 421; UNSOM: 31 y otras misiones 1.706 (la ONUCI, la MINUSMA y la UNMIL constituyen más del 70% de clientes ajenos al Centro que utilizan los servicios relacionados con el subsidio de educación)

**Logro previsto 1.4:** Prestación efectiva y eficiente de apoyo a los clientes en el Centro Regional de Capacitación y Conferencias

<i>Indicadores de progreso previstos</i>	<i>Indicadores de progreso reales</i>
1.4.1 Nivel constante de servicios en el funcionamiento del Centro Regional de Capacitación y Conferencias (2012/13: 6.391 participantes en actividades organizadas por el Centro Regional de Servicios; 2013/14: 6.000; 2014/15: 6.000)	Conseguido. Se prestaron servicios de capacitación y conferencias para 6.198 participantes El mayor número de participantes se debió a la mayor utilización de la capacidad existente para reuniones y cursos de capacitación relacionados con Umoja, así como para cursos de capacitación obligatoria, como los que tratan de la explotación y el abuso sexuales y la ética para todo el personal presente en la Base de Apoyo de Entebbe
1.4.2 Mantenimiento del tiempo de respuesta a las solicitudes de capacitación recibidas por el Centro Regional de Capacitación y Conferencias (2012/13: 47% en 24 horas; 2013/14: 98% en 24 horas; 2014/15: 98% en 24 horas)	El 88% de las solicitudes de capacitación recibidas por el Centro Regional de Capacitación y Conferencias se tramitaron en 24 horas El porcentaje fue menor al previsto debido a que las solicitudes enviadas hacia el final de la semana no pudieron tramitarse en 24 horas
1.4.3 Mantenimiento del nivel de satisfacción de los clientes expresada por los participantes en actividades de capacitación (2012/13: el 28% de los clientes dijo estar satisfecho o más que satisfecho; 2013/14: el 99% de los clientes dijo estar satisfecho o más que satisfecho; 2014/15: el 99% de los clientes dijo estar satisfecho o más que satisfecho)	El 84% de los clientes estaban satisfechos, según la encuesta de los clientes realizada en marzo de 2015. El servicio obtuvo la tasa de satisfacción más alta de todas las esferas de actividad del Centro

<i>Productos previstos</i>	<i>Productos obtenidos (número o sí/no)</i>	<i>Observaciones</i>
Celebración de 250 sesiones de capacitación y conferencias regionales con la participación de 6.000 funcionarios de las misiones regionales (1.886 de la MONUSCO, 1.037 de la UNMISS, 2.799 de la UNAMID, 104 de la UNISFA, 67 de la UNSOA, 26 de la UNSOM, 45 de la BINUCA y 36 de la BNUB)	249	Sesiones de capacitación y conferencias regionales celebradas con la participación de 6.198 funcionarios de las misiones regionales y de otras misiones

BNUB: 10; MINUSCA: 112; MONUSCO: 1.362; UNAMID: 181; UNISFA: 314; UNMISS: 1.762; UNSOA: 240; Centro Regional de Servicios de Entebbe: 1.236; otras misiones: 981

**Logro previsto 1.5:** Prestación efectiva y eficiente de apoyo a las misiones clientes en el transporte regional de contingentes y efectivos de la policía

*Indicadores de progreso previstos*

*Indicadores de progreso reales*

1.5.1 Coordinación oportuna de los vuelos para el transporte de los contingentes y las fuerzas de policía por el Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación (2012/13: 839 vuelos; 2013/14: 1.179 vuelos; 2014/15: 555 vuelos)

Durante el período sobre el que se informa, solo 123 vuelos de transporte de contingentes y efectivos de policía fueron coordinados por el Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos

El menor número se debió a lo siguiente:

a) Un cambio en la política sobre transporte de contingentes, que pasó a ser anual, y el consiguiente aumento del espacio de equipaje y la cuota de peso por persona, que hicieron que muchas de las operaciones de transporte de contingentes previstas no resultaran factibles en las aeronaves disponibles

b) La cancelación de los contratos del MD83 y el B-737 Combi en febrero y mayo de 2014 por la UNAMID y la MONUSCO, respectivamente

c) El brote del Ébola en África Occidental que hizo que, en la región de África Oriental, se restringieran las operaciones del B-737 de la UNMIL que prestaba apoyo al Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos en el desplazamiento de contingentes

1.5.2 Menor tiempo necesario para ofrecer una solución para el transporte de los contingentes y los efectivos de la policía (2012/13: no se aplica; 2013/14: 96% en el plazo de 5 días y el 100% en el plazo de 14 días; 2014/15: 95% en el plazo de 5 días y 100% en el plazo de 10 días)

No se ha medido. Todas las solicitudes se atendieron en el plazo previsto; sin embargo, durante el período que abarca el informe no se disponía de un instrumento apropiado para medir esa actividad. Los servicios del Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos se incorporarán en el sistema iNEED, que se pondrá en marcha a finales del ejercicio 2015/16, lo que permitirá medir el tiempo de respuesta

*Productos previstos*

*Productos obtenidos (número o sí/no)*

*Observaciones*

Coordinación de 555 vuelos para el transporte de contingentes y efectivos de la policía con aeronaves de las Naciones Unidas fletadas a largo plazo (25 para la MONUSCO, 20 para la UNMISS, 12 para la UNAMID y 498 para la UNSOA)

123 UNAMID: 10; UNMISS: 30; UNSOA: 64; ONUCI: 2; UNMIL: 14; MINUSMA: 2; MINUSCA: 1

Traslado de 19.433 contingentes y efectivos de la policía (UNAMID: 420; MONUSCO: 852; UNMISS: 690; UNSOA/AMISOM: 17.471)	8.654	UNAMID 586; UNMISS: 2.072; UNSOA: 4.340; ONUCI: 126; UNMIL: 1.394; MINUSMA: 93; MINUSCA: 43
--	-------	---

**Logro previsto 1.6:** Prestación efectiva y eficiente de apoyo a las misiones clientes para responder a las necesidades de transporte regional por aire y por tierra

*Indicadores de progreso previstos*

*Indicadores de progreso reales*

1.6.1 Vuelos regionales realizados según el plan previsto (2012/13: no se aplica; 2013/2014: no se aplica; 2014/15: al menos el 75% conforme al horario previsto)	No se ha medido. Durante el período que abarca el informe no hubo un instrumento apropiado para medir esta actividad. Sin embargo, el sistema de gestión de información sobre la aviación, que se encuentra en la fase final de implantación, ofrecerá el próximo año un instrumento adecuado para medir esta actividad
1.6.2 Reducción del tiempo necesario para proporcionar otras soluciones de transporte (2012/13: no se aplica; 2013/2014: no se aplica; 2014/15: el 95% en el plazo de 5 días y el 100% en el plazo de 10 días)	No se ha medido. Todas las solicitudes se atendieron en el plazo previsto. Sin embargo, durante el período que abarca el informe no se disponía de un instrumento apropiado para medir esta actividad. Los servicios del Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos se incorporarán al sistema iNEED, que se pondrá en marcha a finales del ejercicio 2015/16, lo que permitirá medir el tiempo de respuesta
1.6.3 Utilización de la capacidad de transporte de carga y pasajeros al 70% (2012/13: no se aplica; 2013/2014: no se aplica; 2014/15: 70%)	Se registró el 62% de utilización de la capacidad de transporte de mercancías y pasajeros debido a que el calendario integrado de vuelos regionales se coordinó únicamente en apoyo de la MINUSCA. El Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos no se encargó de asignar vuelos a las aeronaves y desempeñó únicamente una función de coordinación
1.6.4 Utilización del 80% de las horas de vuelo presupuestadas (2012/13: no se aplica; 2013/2014: no se aplica; 2014/15: 80%)	No se aplica. La cancelación de los contratos del MD-83 y el B-737 Combi, que tuvo lugar a comienzos de 2014 debido a la escasa utilización de las aeronaves por las misiones, dejó al Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos sin ninguna aeronave bajo su autoridad para la asignación de tareas

<i>Productos previstos</i>	<i>Productos obtenidos (número o sí/no)</i>	<i>Observaciones</i>
876 vuelos regionales (416 para la MONUSCO, 312 para la UNAMID y 148 vuelos adicionales solicitados por misiones regionales fuera del plan de vuelos planificado habitual)	252	252 vuelos regionales integrados realizados durante el período coordinados por el Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos (251 vuelos regionales integrados para la MINUSCA y 1 vuelo en apoyo de la UNMIL)

285 vuelos de refuerzo (especiales) realizados (2 para la UNMISS, 3 para la UNISFA, 264 para la UNSOA, 10 para la UNAMID y 6 vuelos varios: vuelos solicitados para dignatarios, evacuaciones por motivos de seguridad, evacuaciones médicas y otras misiones de África fuera de la región)	El menor número obedeció a que el Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos ya no prestaba apoyo para los vuelos regionales de la MONUSCO y la UNAMID debido a que se canceló la necesidad. Sin embargo, a partir de junio de 2014, el Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos prestó apoyo a la MINUSCA con un vuelo regular utilizando el B-737 Combi de la UNSOA y el CRJ-200 de la UNISFA
27.948 pasajeros transportados según el plan de vuelos regional integrado (MONUSCO: 13.963; UNAMID: 13.985)	29 A pesar de haber recibido varias solicitudes de vuelos especiales presentadas por misiones regionales, el Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos no pudo proporcionar apoyo por la falta de activos aéreos. Se prestó apoyo a las siguientes misiones: UNSOA: 10; UNMEER: 2; MINUSCA: 17
2.453 pasajeros transportados en vuelos de refuerzo (especiales) (UNSOA: 1.898; otras misiones: 555)	No El Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos no pudo proporcionar apoyo a las necesidades regionales al no disponer de activos aéreos
1.268.741 kg de mercancías transportadas (UNSOA: 1.084.560 kg; UNAMID: 136.557 kg; UNMISS: 33.647 kg; UNISFA: 13.950 kg)	No El Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos no pudo proporcionar apoyo a las necesidades regionales al no disponer de activos aéreos
2.513 horas de vuelo realizadas (MONUSCO: 600; UNAMID: 810; UNMISS: 45; UNSOA: 1.058)	No El Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos no pudo proporcionar apoyo a las necesidades regionales al no disponer de activos aéreos
5 transportes por tierra coordinados (UNMISS: 3; UNISFA: 2)	No 1.131 horas de vuelo realizadas durante el período. A pesar de la cancelación anticipada de los dos contratos de aeronaves, el Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos operó un total de 1.131 horas de vuelo durante este período utilizando aeronaves de la misiones regionales siguientes: UNSOA: 216; UNAMID: 46; ONUCI: 10; UNMIL: 25; UNMISS: 83; MINUSMA: 23; UNMEER: 6; MINUSCA: 721
Optimización de los activos para el transporte regional	No El Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos no llevó a cabo ningún transporte por tierra debido a que las misiones regionales no lo solicitaron
	No El Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos no contó con ninguna aeronave sobre la que tuviera autoridad para la asignación de tareas durante este período. Las misiones regionales están asignando tareas a sus flotas aéreas en función de sus necesidades

Apoyo a la construcción de un aeródromo regional	No	El Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos no recibió ninguna solicitud de apoyo de las misiones clientes. Sin embargo, el Centro de Control prestó apoyo a la MINUSCA en la elaboración de los detalles de los trabajos para los servicios de tierra en el aeropuerto internacional de M'poko en Bangui y llevó a cabo estudios sobre aeródromos
Concertación de un contrato regional para el servicio de gestión de aeronaves fuera de la misión	No	Actualmente se están llevando a cabo los trabajos requeridos por el Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos para obtener el visto bueno técnico
Concertación de un contrato regional de mantenimiento de equipo de transporte	No	El contrato regional de mantenimiento de equipo de transporte no fue concertado, ya que las misiones todavía realizaban sus propios programas de mantenimiento. Este producto no fue incluido en el presupuesto para 2015/16
Consolidación de programas de capacitación técnica sobre desplazamientos regionales	No	El Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos no ha podido realizar esta actividad porque las misiones todavía siguen llevando a cabo sus propios programas de capacitación técnica. Está previsto que el Centro de Control se haga cargo de esta función tan pronto como finalicen los contratos de capacitación de las misiones con proveedores de servicios externos

---

**Logro previsto 1.7: Mayor nivel de satisfacción de los clientes**


---

*Indicadores de progreso previstos**Indicadores de progreso reales*

1.7.1 El nivel de satisfacción de las misiones clientes es al menos del 80% (2012/13: no se aplica; 2013/14: 88%; 2014/15: 80%)

El 66% de los clientes estaban satisfechos, según la encuesta realizada en marzo de 2015

1.7.2 El nivel de satisfacción de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía es al menos del 80% (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: 80 per cent)

Este indicador no fue aplicable durante el período que abarca el informe, ya que el Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos no dispuso de activos aéreos y no pudo seguir efectuando desplazamientos de contingentes y fuerzas de policía. Se estaba en el proceso de determinar cuál era la aeronave adecuada para que el Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos reanudara el transporte de contingentes. El indicador, por lo tanto, se aplica únicamente en el ejercicio 2015/16

---

<i>Productos previstos</i>	<i>Productos obtenidos (número o sí/no)</i>	<i>Observaciones</i>
Realización de dos encuestas de satisfacción de los clientes y dos encuestas de compromiso de los empleados	Sí	Dos encuestas de satisfacción de los clientes y dos encuestas de compromiso de los empleados se realizaron en 2014/15

### **Logro previsto 1.8:** Prestación efectiva y eficiente de servicios financieros a los clientes

<i>Indicadores de progreso previstos</i>	<i>Indicadores de progreso reales</i>
1.8.1 Mantenimiento del tiempo necesario para abonar las facturas válidas de los proveedores (2012/13: 86,8% en el plazo de 28 días; 2013/14: 98% en el plazo de 27 días; 2014/15: 98% en el plazo de 27 días)	El 75% de las facturas se abonó en un plazo de 27 días. La capacidad del Centro de cumplir el objetivo se vio mermada por demoras en la recepción e inspección, entregas parciales y documentación incompleta de los proveedores respectivos sobre la expedición y el pago. El Centro dependía de que las misiones clientes hicieran esos trámites de manera oportuna
1.8.2 Mantenimiento del tiempo necesario para tramitar las solicitudes del personal (2012/13: 89% en el plazo de 28 días; 2013/14: 98% en el plazo de 21 días; 2014/15: 98% en el plazo de 21 días)	El 60% de las solicitudes del personal se tramitaron en un plazo de 21 días, lo cual supone una mejora acusada en comparación con el ciclo anterior (30%). La capacidad del Centro para cumplir el objetivo se vio afectada por el hecho de que los funcionarios presentaban insuficiente documentación justificativa y por otros compromisos de pago
1.8.3 Mantenimiento de los descuentos por pronto pago obtenidos de los proveedores (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: 100% de los descuentos por pronto pago obtenidos para las facturas correspondientes de los proveedores)	Se obtuvo un 96% de los descuentos por pronto pago para las facturas correspondientes de los proveedores. El menor número se debió a la demora en el envío de las facturas apropiadas al Centro
1.8.4 Reducción del tiempo necesario para tramitar las transferencias bancarias electrónicas (2012/13: 97% en el plazo de 3 días; 2013/14: 97% en el plazo de 3 días; 2014/15: 98% en el plazo de 3 días)	El 79% de las transferencias bancarias electrónicas se tramitaron en un plazo de 3 días y el 95% en un plazo de 5 días. La obtención parcial se debió a la transición y a la capacitación necesaria para hacerla efectiva tras la implantación del sistema Umoja
1.8.5 Mantenimiento del plazo necesario para tramitar las nóminas mensuales del personal y abonar otros subsidios (2012/13: 99,8% en el plazo de 5 días; 2013/14: 98% en el plazo de 5 días; 2014/15: 98% en el plazo de 5 días)	Conseguido. El 100% de las nóminas mensuales del personal se tramitó en 5 días
1.8.6 Mantenimiento de la tasa de satisfacción de los clientes respecto de los servicios financieros (2012/13: 13% respecto de los servicios de solicitudes de reembolso; 21% respecto de los servicios de nóminas; 16% respecto de los servicios de proveedores; 2013/14: 80%; 2014/15: 80%)	No se efectuaron encuestas específicas sobre los servicios de recursos humanos tras la reestructuración del Centro en gamas de servicios, que incorporan tanto servicios financieros como de recursos humanos

<i>Productos previstos</i>	<i>Productos obtenidos (número o sí/no)</i>	<i>Observaciones</i>
Estados financieros mensuales de la UNMISS, la MONUSCO, la UNAMID, la UNISFA, la UNSOA, la BINUCA, la BNUB y la UNPOS elaborados de conformidad con las IPSAS	Sí	74 informes financieros preparados conforme a las IPSAS: UNMISS: 12; UNAMID: 12; MONUSCO: 12; UNISFA: 12; MINUSCA: 8; UNSOA: 4; MENUB/BNUB: 14
Pago de 50.000 solicitudes del personal (15.716 de la MONUSCO, 8.644 de la UNMISS, 23.323 de la UNAMID, 868 de la UNISFA, 555 de la UNSOA, 221 de la UNSOM, 374 de la BINUCA y 299 de la BNUB)	32.969	Solicitudes tramitadas por el Centro: 9.943 para personal de contratación internacional, 7.382 para personal militar, 3,983 para voluntarios de las Naciones Unidas y 11.661 para el personal de contratación nacional  MINUSCA/BINUCA: 933, MONUSCO: 13.882, UNAMID: 8.143; MENUB: 10; UNISFA: 384; Oficina del Enviado Especial del Secretario General para la Región de los Grandes Lagos 47; UNMEER: 928, UNSOA/UNSOM: 1.136; UNMISS: 7.506  El menor número se debió a la menor cantidad de solicitudes de reembolso recibidas durante el período de ejecución
Pago a 3.940 funcionarios internacionales (1.121 de la MONUSCO, 1.019 de la UNMISS, 1.286 de la UNAMID, 127 de la UNISFA, 178 de la UNSOA, 71 de la UNSOM, 77 de la BINUCA y 61 de la BNUB)	2.913	Se tramitó la nómina de sueldos local para un promedio mensual de 2.913 funcionarios de contratación internacional para las siguientes misiones clientes del Centro: MONUSCO 806; UNAMID: 756; UNMISS: 675; MENUB: 31; MINUSCA: 322; UNISFA: 112; UNSOA: 150; UNMEER: 60; Oficina del Enviado Especial del Secretario General para la Región de los Grandes Lagos: 1. El promedio tiene en cuenta el número efectivo de funcionarios que percibían su sueldo en las misiones y los niveles de despliegue de cada misión
Pago a 8.500 funcionarios nacionales (3.166 de la MONUSCO, 1.630 de la UNMISS, 3.363 de la UNAMID, 89 de la UNISFA, 71 de la UNSOA, 28 de la UNSOM, 86 de la BINUCA y 68 de la BNUB)	7.097	Se tramitó la nómina de sueldos local para un promedio de 7.097 funcionarios de contratación nacional. El promedio mensual incluye las siguientes misiones: MONUSCO: 2.712; UNAMID: 2.843; UNMISS: 1.246; MENUB: 42; MINUSCA: 130; UNISFA: 45; UNSOA: 68; UNMEER: 10 y Oficina del Enviado Especial del Secretario General para la Región de los Grandes Lagos: 1. Este promedio solo tiene en cuenta el número efectivo de funcionarios que percibían su sueldo en las misiones y el nivel de despliegue de cada misión

Pago a 13.000 efectivos uniformados (3.391 de la MONUSCO, 1.064 de la UNMISS, 8.319 de la UNAMID y 226 de la UNISFA)	4.053	Se procesaron dietas por misión para un promedio mensual de 4.053 personal uniformado integrado por la policía civil, los observadores militares y los oficiales de Estado Mayor de las misiones clientes en particular: MONUSCO: 901; UNAMID: 1.522; UNMISS: 906; MINUSCA: 499; UNISFA: 213; UNSOA: 12. El promedio incluye el número total de oficiales que percibían un pago local. Los pagos no incluyen las dietas pagaderas a los contingentes y las unidades de policía constituidas
Pago a 1.800 voluntarios de las Naciones Unidas (619 de la MONUSCO, 543 de la UNMISS, 598 de la UNAMID, 31 de la UNISFA, 5 de la BINUCA y 4 de la BNUB)	1.867	Se tramitó la prestación de subsistencia para voluntarios para un promedio mensual de 1.867 voluntarios de las Naciones Unidas para las misiones clientes del Centro, en particular: MONUSCO: 713; UNAMID: 293; UNMISS: 651; MENUB: 9; MINUSCA: 84; UNISFA: 38; UNSOA: 16; UNMEER: 63. Teniendo en cuenta el número efectivo de voluntarios que percibieron componentes locales en las misiones y el nivel de despliegue de cada misión
Pago a 6.000 contratistas particulares (2.000 de la MONUSCO, 2.000 de la UNMISS, 1.800 de la UNAMID, 75 de la UNISFA y 125 de la UNSOA)	16.779	El Centro tramitó pagos a contratistas particulares en las misiones siguientes: MINUSCA: 308 (2%); MONUSCO: 2.844 (17%); UNSOA: 1.108 (7%); UNAMID: 10.504 (63%); UNISFA: 335 (2%); UNMISS: 1.277 (8%); otras misiones: 403 (2%)
Pago a 5.400 proveedores (1.350 de la MONUSCO, 1.125 de la UNMISS, 1.260 de la UNAMID, 405 de la UNISFA, 900 de la UNSOA, 225 de la BINUCA y 135 de la BNUB)	1.705	Pagos a proveedores tramitados como sigue: MONUSCO: 517 (30%); UNMISS: 353 (21%); UNSOA: 217 (13%); MINUSCA: 187 (11%); UNAMID: 184 (11%); UNISFA: 133 (8%); BNUB: 58 (3%); Centro Regional de Servicios de Entebbe: 36 (2%); UNMEER: 20 (1%)

### Logro previsto 1.9: Prestación efectiva y eficiente de servicios de recursos humanos a los clientes

#### Indicadores de progreso previstos

#### Indicadores de progreso reales

1.9.1 Mantenimiento del plazo para atender las solicitudes de incorporación de personal y gestión de ofertas de trabajo formuladas por misiones clientes con autoridad delegada (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: 98% de los expedientes de incorporación de personal tramitados en un plazo de 90 días)

El 76% de las ofertas de incorporación de personal se tramitaron en un plazo de 90 días

La capacidad del Centro para cumplir este indicador se vio afectada principalmente por los retrasos en la recepción de las respuestas de los candidatos, la tramitación de las certificaciones médicas y la recepción de la aprobación de los directores

1.9.2 Mantenimiento del plazo de aprobación de los derechos y las prestaciones del personal (2012/13: no se aplica; 2013/14: 98% en 14 días; 2014/15: 98% en 14 días)

El 90% de los derechos y las prestaciones del personal nacional se aprobaron en un plazo de 14 días

1.9.3 Mantenimiento del plazo de tramitación de los gastos de viaje (2012/13: no se aplica; 2013/14: 98% en 14 días; 2014/15: 98% en 14 días y 100% en 20 días)	El 46% de las prestaciones de viaje se tramitaron en un plazo de 14 días y el 71%, en un plazo de 20 días El porcentaje fue menor al previsto debido a los retrasos en las respuestas de los funcionarios
1.9.4 Mantenimiento del plazo de tramitación de la prima de asignación (2012/13: no se aplica; 2013/14: 98% en 5 días; 2014/15: 98% en 5 días)	El 89% de las primas de asignación se tramitaron en un plazo de 5 días
1.9.5 Prórrogas de contratos concluidas a tiempo para la nómina respecto de todas las recomendaciones y documentos de gestión electrónica de la actuación profesional recibidos de las misiones clientes (2012/13: no se aplica; 2013/14: 100%; 2014/15: 100%)	El 96% de las prórrogas de contratos (de personal nacional e internacional) se concluyó a tiempo para incluirlas en la nómina
1.9.6 Mantenimiento del plazo de tramitación de la separación final y el cierre de los registros de tiempo trabajado y asistencia del personal que se separa del servicio (2012/13: no se aplica; 2013/14: 98% en 30 días; 2014/15: 98% en 30 días)	El indicador no pudo verificarse. La tramitación de la separación final y el cierre de los registros de tiempo trabajado y asistencia son procesos manuales que exigen trámites en sistemas diversos, por lo que no se analizaron ni supervisaron
1.9.7 Mantenimiento del plazo de emisión de pasajes para viajes oficiales (2012/13: no se aplica; 2013/14: 98% en 7 días; 2014/15: 98% en 7 días)	El 92% de los pasajes se emitieron en un plazo de 7 días desde la fecha de la solicitud.
1.9.8 Cumplimiento del requisito de adquirir los pasajes individuales 16 días naturales antes del comienzo del viaje oficial (2012/13: no se aplica; 2013/14: 75%; 2014/15: 75%)	El 63% de los billetes fueron expedidos al menos 16 días antes de la salida. Este porcentaje mejoró con respecto al ciclo 2013/14, debido a que el Centro siguió vigilando el cumplimiento de la política de viajes en sus comunicaciones con las misiones clientes y el personal
1.9.9 Mantenimiento de la tasa de satisfacción de los clientes respecto de los servicios de recursos humanos (2012/13: 15% respecto de los servicios relacionados con la contratación y la incorporación; 40% respecto de los servicios de viaje; 48% respecto de los servicios de personal; 2013/14: 90%; 2014/15: 90%)	No se efectuaron encuestas específicas sobre los servicios de recursos humanos tras la reestructuración del Centro en gamas de servicios, que incorporan tanto servicios financieros como de recursos humanos

<i>Productos previstos</i>	<i>Productos obtenidos (número o sí/no)</i>	<i>Observaciones</i>
Anuncio de 1.299 ofertas de plazas internacionales (370 de la MONUSCO, 336 de la UNMISS, 424 de la UNAMID, 42 de la UNISFA, 59 de la UNSOA, 23 de la UNPOS, 25 de la BINUCA y 20 de la BNUB)	877	Los casos de incorporación al servicio concluidos durante el período que abarca el informe fueron los siguientes: MENUB: 44; MINUSCA: 370; MONUSCO: 68; UNAMID: 123; UNISFA: 30; UNMISS: 109; UNSOA: 25; UNMEER: 24; Centro Regional de Servicios de Entebbe: 63; otras misiones: 21

Prórroga de 12.000 contratos de personal nacional e internacional (4.136 de la MONUSCO, 2.554 de la UNMISS, 4.485 de la UNAMID, 208 de la UNISFA, 240 de la UNSOA, 95 de la UNSOM, 157 de la BINUCA y 125 de la BNUB)	3.696	3.696 prórrogas de contratos, incluidas 3.212 prórrogas de contratos internacionales y 484 prórrogas de contratos del personal nacional MENUB: 6; MINUSCA: 435; MONUSCO: 1.175; UNAMID: 1.056; UNISFA: 14; UNMISS: 911; UNSOA: 8; UNMEER: 42; Centro Regional de Servicios de Entebbe: 47; otras misiones: 2
750 pagos de primas de asignación (350 de la MONUSCO, 350 de la UNMISS y 50 de la UNISFA)	885	Primas de asignación tramitadas MENUB: 18; MINUSCA: 424; MONUSCO: 152; UNAMID: 60; UNISFA: 40; UNMISS: 122; UNSOA: 44; UNMEER: 2; Centro Regional de Servicios de Entebbe: 23
Aprobación de 40.001 derechos y prestaciones (13.787 de la MONUSCO, 8.513 de la UNMISS, 14.951 de la UNAMID, 693 de la UNISFA, 799 de la UNSOA, 318 de la UNPOS, 523 de la BINUCA y 417 de la BNUB)	55.041	Los derechos y prestaciones aprobados fueron los siguientes: MENUB: 422; MINUSCA: 4.401; MONUSCO: 17.530; UNAMID: 8.936; UNISFA: 2.251; UNMISS: 18.359; UNSOA: 1.753; UNMEER: 946; UNSOM y Oficina del Enviado Especial del Secretario General para la Región de los Grandes Lagos: 443
15.001 pasajes aéreos expedidos para funcionarios civiles y personal uniformado (4.028 de la MONUSCO, 2.095 de la UNMISS, 8.061 de la UNAMID, 334 de la UNISFA, 222 de la UNSOA, 88 de la UNPOS, 96 de la BINUCA y 77 de la BNUB)	16.852	Billetes expedidos MENUB: 31; MINUSCA: 2.218; MONUSCO: 3.978; UNAMID: 5.643; UNISFA: 793; UNMISS: 3.320; UNSOA: 456; UNMEER: 315; Centro Regional de Servicios de Entebbe: 98

---

**Logro previsto 1.10:** Prestación efectiva y eficiente de apoyo a la tecnología de la información para las misiones clientes

---

*Indicadores de progreso previstos*

*Indicadores de progreso reales*

1.10.1 Mejora de los servicios de facturación telefónica mediante su normalización y el establecimiento de una estructura regional (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: el 97% de las facturas telefónicas se envían en un plazo de 7 días a contar desde la recepción de la factura verificada por el usuario, y el 100% en un plazo de 15 días desde la recepción de la factura verificada por el usuario)

Se completó en un 90% la aplicación de la facturación telefónica electrónica, la evaluación de la aceptación por los usuarios de los programas informáticos y la normalización de la facturación telefónica. El 100% de las facturas telefónicas se enviaron en el plazo de 7 días a contar desde la recepción de la factura verificada por el usuario y, desde octubre de 2014, en el plazo de 15 días desde la recepción de la factura verificada por el usuario

1.10.2 Mejora del funcionamiento de la red en las misiones mediante la gestión centralizada y la supervisión del Centro Regional de Tecnología (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: 99% de tiempo de uso efectivo de la red por mes)

En el ejercicio 2014/15 prosiguió la construcción en el Centro Regional de Tecnología y las obras civiles no concluyeron hasta junio de 2015. Está previsto que el Centro entre en funcionamiento en el ejercicio económico 2015/16

1.10.3 Mantenimiento del tiempo de respuesta a los incidentes y solicitudes de servicios (2012/13: no se aplica 2013/14: no se aplica; 2014/15: el 100% de todos los incidentes y solicitudes de servicios se atendió en un plazo de 3 horas)	El 98% de todos los incidentes y solicitudes de servicios se atendió en un plazo de 3 horas
1.10.4 Cumplimiento del nivel de servicio para la resolución de incidentes (2012/13: no se aplica 2013/14: no se aplica; 2014/15: el 90% de todos los incidentes se resuelven de conformidad con la prioridad asignada (incidentes críticos: plazo de resolución de 3 horas; prioridad alta: plazo de resolución de 6 horas; prioridad media: objetivo de resolución de 12 horas; prioridad baja: plazo de resolución de 48 horas))	El 96% de todos los incidentes se resolvió de conformidad con la prioridad asignada  El tiempo medio de resolución de incidentes registrados durante el período de ejecución, según la prioridad asignada a cada incidente, fue el siguiente: 5,23 horas para los incidentes de prioridad crítica; 10,21 horas para los de prioridad alta; 2,77 horas para los de prioridad media; y 1,35 horas para los de prioridad baja. Durante el período de ejecución se asignó “prioridad media” al 99% de las solicitudes de asistencia registradas
1.10.5 Cumplimiento del nivel de servicio para la resolución de incidentes (2012/13: no se aplica 2013/14: no se aplica; 2014/15: el 90% de las solicitudes de servicios se resuelven de conformidad con la prioridad asignada (solicitudes de servicios críticos: plazo de resolución de 2 horas; prioridad alta: plazo de resolución de 4 horas; prioridad media: plazo de resolución de 24 horas; prioridad baja: plazo de resolución de 48 horas))	El 86% de todas las solicitudes de servicios se resolvió de conformidad con la prioridad asignada. Durante el período de ejecución, se asignó al 99% de las solicitudes la “prioridad media” en iNeed, salvo que fueran de prioridad crítica
1.10.6 Mayor nivel de satisfacción de los clientes con los servicios regionales de tecnología de la información y las comunicaciones (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: 90% de satisfacción de los clientes)	El 84% de los clientes estaban satisfechos, según la encuesta realizada a los clientes en marzo de 2015

<i>Productos previstos</i>	<i>Productos obtenidos (número o sí/no)</i>	<i>Observaciones</i>
Armonización de los proyectos y servicios de tecnología de la información y las comunicaciones en una estructura de gestión unificada	Sí	Los Servicios Regionales de Tecnología de la Información y las Comunicaciones aplicaron de la misma manera la orientación estratégica de la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, los planes de trabajo regionales y los mandatos específicos de cada misión. Los Servicios Regionales de Tecnología de la Información y las Comunicaciones impartieron diversas actividades de capacitación para el personal militar y civil de las misiones regionales. Se desplegaron en toda la región el sistema field support suite y otras aplicaciones institucionales centralizadas

Establecimiento de funciones básicas de los Servicios Regionales de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para la armonización de los proyectos y servicios	Sí	Los Servicios Regionales de Tecnología de la Información y las Comunicaciones desplegaron soluciones automatizadas para mejorar el proceso institucional en todas las misiones de África Oriental (sistema field support suite, e-billing, UN SAGE, COSMOS, COMET, iNeed)
Mejora de la seguridad de la información regional mediante la normalización	No	En curso. Se llevaron a cabo en todas las misiones evaluaciones para verificar si respetaban las políticas, normas y orientaciones aprobadas por la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones
		A octubre de 2015, la MINUSCA, la UNMISS y la MONUSCO habían completado tanto la evaluación como el seguimiento del cumplimiento de las normas de tecnología de la información y las comunicaciones, y para junio de 2016 a más tardar se prevé que la UNISFA, la UNSOA y la UNAMID completen el ciclo de evaluación de la seguridad y el cumplimiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones  Para junio de 2016, se prevé que todas las misiones clientes hayan completado la evaluación de seguridad y resiliencia operacional de las tecnologías de la información y las comunicaciones
Puesta en marcha la aplicación de la facturación telefónica electrónica e-billing, culminación de los ensayos sobre la aceptación del programa informático por los usuarios y normalización de la facturación telefónica	Sí	El despliegue de la aplicación de la facturación telefónica electrónica e-billing se completó en un 90%, a falta de se haga en la MONUSCO y la MENUB
Gestión eficaz de las cuentas telefónicas	Sí	Producto obtenido
Establecimiento de una capacidad para la recuperación en casos de desastre en el Centro Regional de Servicios	Sí	Los Servicios Regionales de Tecnología de la Información y las Comunicaciones regional prestaron apoyo durante la evacuación del personal de la MENUB de Burundi a Entebbe
Envío de 12 informes mensuales de ejecución a los clientes del Centro Regional de Servicios	Sí	Se enviaron informes mensuales de ejecución a las misiones clientes

**Logro previsto 1.11: Apoyo efectivo y eficiente al Centro Regional de Servicios de Entebbe***Indicadores de progreso previstos**Indicadores de progreso reales*

1.11.1 Reducción de la tasa de vacantes del personal civil al 5%

La tasa media real de vacantes para el personal civil fue del 17,7%. Durante el período 2014/15, el Centro llevó a cabo un proceso de examen de la dotación de personal civil que desembocó en la propuesta de nacionalizar 68 puestos internacionales y suprimir otros 7. Como resultado de ello, se suspendieron los procesos de contratación para aplicar las recomendaciones del Centro

La transferencia de los puestos de las misiones clientes se retrasó, de manera que la mayoría de los puestos solo se transfirieron en febrero de 2015, lo que dio lugar a que las actividades de contratación no se terminaran antes del 30 de junio de 2015. Además, el Centro experimentó una rotación de personal elevada desde diciembre de 2014 hasta junio de 2015

1.11.2 90% del personal nacional capacitado en las principales aplicaciones institucionales y mejora permanente de los procesos (2012/13: no se aplica; 2013/2014: no se aplica)

Todo el personal nacional con acceso a la planificación de los recursos institucionales ha recibido capacitación sobre el sistema, ya que es imprescindible para acceder a él. La capacitación sobre la mejora permanente de los procesos se llevó a cabo oficiosamente dentro de las gamas de servicios

<i>Productos previstos</i>	<i>Productos obtenidos (número o sí/no)</i>	<i>Observaciones</i>
12 informes mensuales sobre la ocupación de puestos enviados a los clientes del Centro	Sí	12 informes mensuales sobre la ocupación de puestos enviados a la Sede
2 evaluaciones de las necesidades de capacitación realizadas	No	1 evaluación de las necesidades de capacitación completada durante el período
10 sesiones de capacitación impartidas sobre Umoja	Sí	Se aplicó un plan de capacitación sobre Umoja para todo el personal, integrado por varias sesiones por computadora y clases presenciales
5 sesiones de capacitación impartidas sobre la mejora permanente de los procesos	Sí	5 talleres impartidos sobre la mejora permanente de los procesos
Culminación de la contratación para llenar puestos vacantes	No	La tasa media de vacantes real para el personal civil fue del 17,7%. Durante el período 2014/15, el Centro llevó a cabo un proceso de examen de la dotación de personal civil que desembocó en la propuesta de nacionalizar 68 puestos internacionales y suprimir otros 7. Como resultado de ello, se suspendieron los procesos de contratación para aplicar las recomendaciones del examen de la dotación de personal civil

La transferencia de puestos desde las misiones clientes se retrasó y la mayoría de los puestos no se transfirieron hasta febrero de 2015, por lo que los ejercicios de contratación no habían terminado al 30 de junio de 2015. Además, el Centro experimentó una rotación de personal elevada desde diciembre de 2014 hasta junio de 2015

---

### **III. Utilización de los recursos**

#### **A. Recursos financieros**

16. Los recursos aprobados para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015 ascendieron a 44.164.600 dólares. Durante ese período, los gastos del Centro Regional de Servicios ascendieron a 38.552.100 dólares, lo que representa un nivel de gasto inferior al previsto en 5.612.500 dólares (en cifras brutas) o un 12,7%.

17. El menor gasto de los recursos del Centro en el período 2014/15 se debió principalmente a la elevada tasa de vacantes de personal internacional porque se habían congelado las contrataciones en previsión de que el examen de la dotación de personal civil recomendara convertir en puestos nacionales 68 puestos de contratación internacional y suprimir otros 7.

18. También se reasignaron recursos para atender las necesidades operacionales imprevistas relacionadas con la capacitación de expertos en procesos locales de Umoja sobre las funciones financieras, así como el requisito de establecer servicios de seguridad y cumplimiento de la tecnología de la información y las comunicaciones para hacer posible la detección y mitigación, la gestión de la vulnerabilidad y el cumplimiento de los sistemas en la región, incluido el despliegue de programas informáticos para la facturación electrónica en seis misiones en la región para la gestión centralizada de las facturas telefónicas en Entebbe.

19. Los resúmenes del rendimiento financiero para el ejercicio por categoría de gastos figuran en el cuadro 1 y la distribución del gasto por misión en el cuadro 2.

## Cuadro 1

**Resumen del rendimiento financiero en el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015**

(En miles de dólares de los Estados Unidos. Ejercicio presupuestario comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015)

Categoría	Consignación (1)	Gasto (2)	Diferencia	
			Monto (3)=(1)-(2)	Porcentaje (4)=(3)÷(1)
<b>Personal civil</b>				
Personal de contratación internacional	25 054,2	21 327,8	3 726,4	14,9
Personal de contratación nacional	3 086,3	2 914,2	172,1	5,6
Voluntarios de las Naciones Unidas	890,6	193,0	697,6	78,3
<b>Subtotal</b>	<b>29 031,1</b>	<b>24 435,0</b>	<b>4 596,1</b>	<b>15,8</b>
<b>Gastos operacionales</b>				
Consultores	316,2	113,3	202,9	64,1
Viajes oficiales	167,0	449,6	(282,6)	(169,2)
Instalaciones e infraestructura	10 555,1	9 655,9	899,2	8,5
Transporte terrestre	208,2	100,2	108,0	51,9
Transporte naval	–	8,5	(8,5)	–
Comunicaciones	1 431,9	2 157,6	(725,7)	(50,7)
Tecnología de la información	2 201,9	1 290,8	911,1	41,4
Médico	63,7	68,4	(4,7)	(7,3)
Equipo especial	–	–	–	–
Suministros, servicios y equipo de otro tipo	189,5	272,8	(83,3)	(43,9)
<b>Subtotal</b>	<b>15 133,5</b>	<b>14 117,1</b>	<b>1 016,4</b>	<b>6,7</b>
<b>Necesidades en cifras brutas</b>	<b>44 164,6</b>	<b>38 552,1</b>	<b>5 612,5</b>	<b>12,7</b>
Ingresos en concepto de contribuciones del personal				
	2 665,1	2 282,7	382,4	14,3
<b>Necesidades en cifras brutas</b>	<b>41 499,5</b>	<b>36 269,4</b>	<b>5 230,1</b>	<b>12,6</b>
Contribuciones voluntarias en especie (presupuestadas)				
	–	–	–	–
<b>Total de necesidades</b>	<b>44 164,6</b>	<b>38 552,1</b>	<b>5 612,5</b>	<b>12,7</b>

## Cuadro 2

**Distribución de los gastos por misión**

(En miles de dólares de los Estados Unidos. Ejercicio presupuestario comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015)

Categoría	Consignación (2014/15)	Gasto (2014/15)									Saldo no comprometido	
		MINUSCA	MONUSCO	UNAMID	UNISFA	UNMISS	UNSOA	UNSOM	BNUB	BINUCA		Total
Personal de contratación internacional	<b>25 054,2</b>	–	7 734,7	7 469,5	–	5 469,4	654,2	–	–	–	<b>21 327,8</b>	3 726,4
Personal de contratación nacional	<b>3 086,3</b>	415,2	593,9	848,4	–	1 043,0	13,7	–	–	–	<b>2 914,2</b>	172,1
Voluntarios de las Naciones Unidas	<b>890,6</b>	–	127,6	–	–	65,4	–	–	–	–	<b>193,0</b>	697,6
Consultores	<b>316,2</b>	–	49,7	1,2	–	41,1	21,3	–	–	–	<b>113,3</b>	202,9
Viajes oficiales	<b>167,0</b>	11,9	125,1	191,2	19,5	108,3	(6,4)	–	–	–	<b>449,6</b>	(282,6)
Instalaciones e infraestructura	<b>10 555,1</b>	–	2 325,6	4 340,2	548,8	1 466,4	877,7	9,6	3,2	84,4	<b>9 655,9</b>	899,2
Transporte terrestre	<b>208,2</b>	–	26,3	24,3	5,5	16,6	20,2	0,8	0,3	6,1	<b>100,2</b>	108,0
Transporte naval	–	–	–	4,1	4,4	–	–	–	–	–	<b>8,5</b>	(8,5)
Comunicaciones	<b>1 431,9</b>	–	599,2	720,4	183,8	497,7	155,3	0,7	0,1	0,4	<b>2 157,6</b>	(725,7)
Tecnología de la información	<b>2 201,9</b>	–	345,9	559,3	52,5	163,9	131,0	4,1	0,3	32,9	<b>1 290,8</b>	911,1
Servicio médico	<b>63,7</b>	–	18,6	17,4	4,0	12,0	11,3	0,6	4,3	4,3	<b>68,4</b>	(4,7)
Equipo especial	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Suministros, servicios y equipo de otro tipo	<b>189,5</b>	48,3	51,6	71,9	20,4	22,1	56,3	0,3	0,1	1,8	<b>272,8</b>	(83,3)
<b>Total</b>	<b>44 164,6</b>	<b>475,4</b>	<b>11 998,2</b>	<b>14 247,8</b>	<b>838,9</b>	<b>8 905,9</b>	<b>1 934,6</b>	<b>16,2</b>	<b>5,1</b>	<b>130,0</b>	<b>38 552,1</b>	<b>5 612,5</b>

**B. Recursos humanos**

20. El número total de puestos aprobados para el período 2014/15 para el Centro Regional de Servicios de Entebbe fue de 402. El Centro se sometió a un proceso de examen de la dotación de personal civil en el período 2014/15, que dio lugar a una propuesta de reajuste del personal, que contemplaba la nacionalización de 68 puestos y la supresión de 7 puestos de contratación internacional. En previsión de la aplicación de las recomendaciones del examen de la dotación de personal civil, el Centro tuvo que dejar en suspenso los procesos de contratación lo que dio lugar a elevadas tasas de vacantes. Además, la transferencia de los puestos de las misiones clientes se retrasó, de manera que la mayoría de los puestos solo se transfirieron en febrero de 2015, lo que hizo que las actividades de contratación no se ultimaran antes del 30 de junio de 2015. Además, el Centro experimentó una elevada rotación de personal entre diciembre de 2014 y junio de 2015, período en el cual un gran número de voluntarios de las Naciones Unidas y funcionarios del Servicio Móvil abandonaron el Centro anticipándose a la nacionalización de puestos internacionales y la supresión de las plazas de voluntarios de las Naciones Unidas.

### Ocupación de puestos

21. La ocupación media durante el período fue de 331 funcionarios civiles, frente a la dotación autorizada de 402 puestos, incluidos 147 funcionarios de contratación internacional, con una tasa media de vacantes del 13,5%; 175 funcionarios de contratación nacional, con una tasa media de vacantes del 84,6% para los funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico, el 11,7% para el Cuadro de Servicios Generales de contratación nacional y el 9% para los voluntarios de las Naciones Unidas y una tasa media de vacantes del 60,9%. En el cuadro 3 figura un resumen de esas cifras.

Cuadro 3

#### Recursos humanos: ocupación por categoría de personal

<i>Categoría</i>	<i>Aprobados</i>	<i>Ocupación real (promedio)</i>	<i>Tasa de vacantes (porcentaje)</i>
Personal internacional	170	147	13,5
Personal nacional			
Oficiales nacionales	13	2	84,6
Personal nacional del Cuadro de Servicios Generales	196	173	11,7
Voluntarios de las Naciones Unidas	23	9	60,9

## IV. Análisis de las diferencias<sup>a</sup>

	<i>Diferencia</i>	
<b>Personal internacional</b>	3.726,4	14,9%

22. La diferencia obedece principalmente a la mayor tasa de vacantes real (13,5%) registrada durante el período sobre el que se informa, en comparación con la tasa presupuestada (5%). Durante el período sobre el que se informa, el Centro llevó a cabo un proceso de examen de la dotación de personal civil que desembocó en la propuesta de nacionalizar 68 puestos internacionales y suprimir otros 7. En previsión de la aplicación de las recomendaciones del examen de la dotación de personal civil, el Centro dejó en suspenso los procesos de contratación para los puestos vacantes. Además, el Centro experimentó una elevada rotación de personal entre diciembre de 2014 y junio de 2015, período en el cual un gran número de funcionarios del Servicio Móvil abandonaron el Centro anticipándose a la nacionalización de puestos internacionales. La reducción del ajuste por lugar de destino para Entebbe, que pasó del 33,4% en noviembre de 2014 al 28,4% en febrero de 2015, también contribuyó a la disminución de las necesidades en la categoría de gastos de personal internacional.

<sup>a</sup> Las diferencias de recursos se expresan en miles de dólares de los Estados Unidos. Las diferencias se analizan cuando se ha producido un aumento o una disminución de al menos el 5% o 100.000 dólares.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Personal nacional</b>	172,1	5,6%

23. La diferencia obedece principalmente a que durante el período las tasas medias de vacantes reales fueron del 84,6% para los funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico y el 11,7% para el personal del Cuadro de Servicios Generales de contratación nacional, en comparación con la tasa de vacantes presupuestada del 5% para ambas categorías. La alta tasa de vacantes de personal de contratación nacional se debió a las demoras experimentadas en la transferencia de puestos desde las misiones clientes al Centro, puesto que la mayoría de los puestos se transfirieron en febrero de 2015 y, en consecuencia, los procesos de contratación no se pudieron finalizar antes del 30 de junio de 2015. La disminución de las necesidades se vio compensada en parte por el aumento de las escalas de sueldos para el personal de contratación nacional en Uganda, en un 9% para el personal del Cuadro de Servicios Generales de contratación nacional y un 7,5% para los funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico, con efecto a partir del 1 de agosto de 2014, en comparación con los niveles presupuestados.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Voluntarios de las Naciones Unidas</b>	697,6	78,3%

24. La diferencia obedece a que la tasa de vacantes real fue del 60,9% para los voluntarios de las Naciones Unidas, frente a la tasa presupuestada del 5%, debido a la elevada rotación de personal en el período comprendido entre diciembre de 2014 y junio de 2015. En el marco del examen de la dotación de personal civil, se determinó que 17 puestos de voluntarios de las Naciones Unidas (el 74% de la dotación autorizada) debían suprimirse a partir del 1 de julio de 2015, lo que dio lugar a una elevada proporción de los voluntarios abandonara el Centro en previsión de la supresión de puestos.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Consultores</b>	202,9	64,1%

25. La reducción de las necesidades obedeció principalmente a: a) la contratación de 1 consultor de Lean Six Sigma, por un período de un mes, y 1 contratista de sistemas de gestión de la calidad por un período de 3 meses con arreglo a las necesidades operacionales, frente al período presupuestado de 6 meses, y un Director de Proyectos de Construcción por un período de 12 meses, debido a que la MONUSCO asumió la responsabilidad de la gestión de todos los proyectos de construcción; y, b) la no contratación de 2 consultores prevista en el Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos para impartir capacitación al personal sobre gestión del parque automotor y mercancías peligrosas, puesto que las misiones realizaron sus programas de capacitación técnica sin la participación de del Centro de Control.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Viajes oficiales</b>	(282,6)	(169,2%)

26. El aumento de las necesidades se debió a las necesidades adicionales para viajes oficiales en apoyo de la capacitación de expertos en procesos locales de Umoja y para el personal desplegado en el Centro para prestar apoyo con arreglo a las actividades operacionales, así como a las necesidades de viajes adicionales en relación con la aplicación de Umoja en el Centro.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Instalaciones e infraestructura</b>	899,2	8,5%

27. La reducción de los gastos obedeció fundamentalmente a: a) la no adquisición del mobiliario previsto para los edificios de oficinas 1 y 2 del Centro debido a las demoras en su construcción; b) el menor gasto en servicios comunes, que fue del 41,9% frente a la tasa presupuestada del 58,9%, debido a las demoras en la ocupación de los edificios de oficinas 1 y 2 del Centro; y, c) la disminución de las necesidades para reembolsos de seguridad domiciliaria a los voluntarios de las Naciones Unidas debido a la elevada tasa de vacantes registrada durante el período. La reducción de los gastos se compensó en parte con: a) el alquiler de dos fotocopiadoras adicionales para apoyar las operaciones del Centro; b) la adquisición de bienes fungibles para proyectos de mejora en toda la base; y c) las necesidades de financiación para iniciar y completar la construcción en curso de proyectos arrastrados de años anteriores como los edificios de oficinas 1 a 4 del Centro y el Centro Regional de Tecnología.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Transporte terrestre</b>	108,0	51,9%

28. La diferencia obedece a la disminución de las necesidades para gasolina, piezas de repuesto y lubricantes debido a la reducción de 38 a 18 del número de vehículos asignados al Centro, acompañada de la reducción del costo medio real del combustible hasta 1,095 dólares por litro, frente al precio presupuestado de 1,260 dólares.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Comunicaciones</b>	(725,7)	(50,7%)

29. La diferencia obedeció principalmente a la adquisición de los siguientes equipos para los que no se previeron créditos en el presupuesto: a) dos equipos inalámbricos para ampliar la cobertura de Wi-Fi, (b) tres estaciones de base MTS4 TETRA a fin de proporcionar infraestructura de comunicaciones radiofónicas en apoyo de unas comunicaciones seguras, fiables y eficientes; y c) el equipo de seguridad física de la tecnología de la información y las comunicaciones, en cumplimiento de las recomendaciones de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna. El aumento de las necesidades se vio compensado en parte por las menores necesidades en concepto de equipo comercial debido a la reducción de los costos unitarios de las líneas arrendadas hasta los 21.180 dólares en comparación con el costo presupuestado de 25.000 dólares y la disminución de las necesidades de líneas de acceso móviles.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Tecnología de la información</b>	911,1	41,4%

30. La diferencia obedece principalmente a la disminución de las necesidades para servicios de tecnología de la información debido a: a) la reducción a 12 del número efectivo de personal de tecnología de la información por contrata durante el período de que se informa en comparación con los 16 que se habían presupuestado; b) la reducción a 50 unidades de las necesidades para servicios de acceso remoto en funcionamiento en comparación con las 220 presupuestadas; y c) la reducción a 347 del número de dispositivos informáticos utilizados en comparación con los 424 presupuestados. La diferencia obedece también a la reducción a 374 de las licencias institucionales para dispositivos adquiridas, en comparación con las 927 presupuestadas, y la disminución de las necesidades de piezas de repuesto y suministros, debido a la no adquisición del material previsto destinado al centro de datos que aún estaba en proceso de construcción.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Suministros, servicios y equipo de otro tipo</b>	(83,3)	(43,9%)

31. La diferencia obedeció principalmente a la contratación de 26 contratistas adicionales para prestar apoyo a fin de eliminar el atraso en las cuentas por pagar y la conciliación bancaria tras el despliegue inicial de Umoja, y a la contabilización en 2014/15 de gastos de flete relacionados con la adquisición de un contenedor de 40 pies de equipo de tecnología de la información adquirido en el ejercicio económico anterior. El aumento de las necesidades se vio parcialmente compensado por la disminución de las necesidades de honorarios, suministros y servicios relacionados con la capacitación debido a la mayor utilización del Centro Regional de Capacitación y Conferencias para llevar a cabo la mayoría de las actividades de capacitación previstas.

## Anexo IX

### **Resultados y beneficios de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, 2010-2015**

#### **I. Introducción**

1. El presente anexo obedece a la solicitud de la Asamblea General, formulada en su resolución 69/307, de que el Secretario General, en su próximo informe sinóptico sobre la financiación de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, ofrezca información detallada sobre la evaluación final de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, incluidos los análisis de la relación costo-beneficio, la experiencia adquirida, las mejores prácticas y los parámetros de referencia para la presentación de informes sobre los progresos y evaluación de los logros, así como información sobre las actividades previstas después de la estrategia y sobre su incorporación en la labor en curso de la Secretaría. En él figura una evaluación final de alto nivel de los resultados y beneficios de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, así como información pormenorizada sobre los beneficios cualitativos y cuantitativos y sobre el desempeño en relación con los objetivos finales y los indicadores clave del desempeño correspondientes a la estrategia. También se presentan los costos y beneficios financieros de la estrategia estimados para el período de ejecución en su totalidad, así como información sobre la adopción generalizada de los instrumentos y enfoques de la estrategia con posterioridad a su aplicación.

2. En su quinto informe anual sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto expresó su intención de solicitar a la Junta de Auditores que realizara una certificación independiente de los costos y beneficios cuantitativos informados de la estrategia global de apoyo sobre el terreno, incluida la iniciativa de transporte aéreo de pasajeros a grandes distancias, y que presentara los resultados en su próximo informe sobre las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas (véase [A/69/874](#), párr. 78). En atención a esa solicitud, la Secretaría ha presentado borradores iniciales del presente informe a la Junta de Auditores para facilitar su evaluación de los resultados y los costos y beneficios estimados de la estrategia global de apoyo sobre el terreno en el curso de su auditoría anual de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.

#### **II. Resultados y beneficios generales**

3. La estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, programa quinquenal orientado a reconfigurar y fortalecer el apoyo a las misiones sobre el terreno, sirvió de marco a la plasmación de un cambio sostenido y apreciable durante una etapa de gran crecimiento de la escala y la complejidad de las misiones de las Naciones Unidas sobre el terreno. La estrategia se concibió en 2009 a la luz de varios obstáculos destacados a las actividades sobre el terreno a los que debe plantar cara el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, entre ellos:

a) Misiones provistas de mandatos amplios en los que a menudo no se tenían plenamente en cuenta las condiciones del apoyo en entornos operativos más complejos;

b) Impedimentos a la rápida asignación de recursos a las misiones nuevas;

c) Deficiencias en la optimización de los recursos debidas a la tradicional tendencia a prestar atención prioritaria a cada misión por separado en lugar de adoptar la perspectiva de una cartera global;

d) Capacidad defectuosa para desplegar personal de mantenimiento de la paz, desde la generación de fuerzas hasta los reembolsos, el transporte y la infraestructura;

e) Capacidad limitada para adquirir con rapidez recursos materiales;

f) Altas tasas de vacantes y de movimiento del personal civil;

g) Aumento de los riesgos para la seguridad en entornos inestables;

h) Necesidad de mejorar el apoyo prestado en las transiciones posteriores a actividades de mantenimiento de la paz.

4. Como exponía el Secretario General en su informe ([A/64/633](#)), la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se centraría en varios objetivos estratégicos:

a) Agilizar y mejorar el apoyo a las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz;

b) Fortalecer la gestión de los recursos y la rendición de cuentas, logrando al mismo tiempo ganancias en la eficiencia y economías de escala;

c) Mejorar la seguridad y la calidad de vida del personal sobre el terreno;

d) Utilizar la capacidad regional y local y reducir los efectos ambientales adversos de las misiones sobre el terreno.

5. Ante esas dificultades, el objetivo general de la estrategia consistía en adaptar la prestación de servicios a fin de prestar mejor apoyo a una cartera global de operaciones sobre el terreno mediante servicios eficaces y eficientes prestados durante todo el ciclo de vida de las misiones, en particular en el caso de las nuevas, concretamente mediante una mejor integración de la estructura global de apoyo a las actividades sobre el terreno que abarcara la Sede, los centros de servicios y los componentes de apoyo a las misiones emplazados sobre el terreno.

6. La estrategia se articuló en torno a cuatro pilares para la aplicación: provisión de recursos estratégicos y financiación, recursos humanos, establecimiento de módulos y gestión de la cadena de suministro y servicios compartidos. En el curso de la aplicación de la estrategia se determinó un objetivo final para cada pilar, acompañado de logros específicos que deberían obtenerse para 2015 e indicadores clave del desempeño para medir los progresos alcanzados. En los cinco años transcurridos de 2010 a 2015 se registraron importantes progresos en la consecución de los objetivos de alto nivel de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

7. Como se señalaba en el quinto informe anual sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno ([A/69/651](#)), y como reconoció la Asamblea General, a pesar de los numerosos

obstáculos operacionales y de las múltiples misiones nuevas inauguradas durante el último quinquenio, han sido abundantes los logros positivos y los beneficios resultantes de la estrategia, entre ellos:

a) Las misiones nuevas ahora pueden movilizar más recursos con mayor rapidez gracias a la ampliación de las autorizaciones para contraer compromisos de gastos y al acceso a las existencias para el despliegue estratégico;

b) La prestación de apoyo sobre el terreno resultó más eficiente en función de los costos en la medida en que el costo medio por efectivo uniformado disminuyó un 10% tras su ajuste en función de la inflación<sup>a</sup>;

c) La planificación presupuestaria de la puesta en marcha de misiones ha mejorado, como se observa en el hecho de que en los dos primeros años del despliegue de una misión nueva se devuelva a los Estados Miembros menos recursos consignados<sup>b</sup>:

d) Las estructuras de apoyo se redujeron, como se observa en una disminución del 16% en los puestos de apoyo autorizados por cada 1.000 funcionarios de misiones autorizados, siendo la causa la supresión de más de 1.600 puestos de apoyo, mientras que el número de efectivos uniformados autorizados aumentó cerca del 12%<sup>c</sup>;

e) La dotación de personal de apoyo también adquirió un carácter más nacional, como se desprende del hecho de que la proporción de plazas nacionales pasara del 60% al 64% durante el período en que se aplicó la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno;

f) Durante el período de aplicación de la estrategia las tasas de vacantes y de movimiento de personal civil disminuyeron un cuarto y un tercio, respectivamente;

g) La orientación al cliente ha mejorado en el apoyo prestado sobre el terreno por las Naciones Unidas, y la satisfacción de los clientes actualmente se determina mediante encuestas a clientes realizadas tanto en la Sede como en centros de servicios, al igual que se dispone de una junta de clientes para dar mejor respuesta a sus necesidades;

h) En los últimos cinco años se estableció un nuevo modelo de prestación de servicios sobre el terreno que ofrecía un enfoque más integrado en relación con la prestación sobre el terreno de servicios de apoyo originados en la Sede de las Naciones Unidas, los centros de servicios y las misiones sobre el terreno, como se observa en el cuadro 6;

---

<sup>a</sup> El costo por efectivo uniformado se calcula tomando el gasto total de una misión en todas las partidas presupuestarias y dividiéndolo por el número de efectivos uniformados desplegados (se utilizan estimaciones cuando todavía no se ha cerrado el ejercicio económico). El cálculo va de 2010/11 a 2014/15.

<sup>b</sup> A título de ejemplo, en las tres misiones establecidas entre 2010/11 y 2013/14 (la UNISFA, la UNMISS y la MINUSMA) durante los dos primeros años del despliegue solo quedó sin gastar un 1,6% de los fondos consignados, mientras que en la anterior tanda de misiones puestas en marcha (la MINURCAT, la UNAMID y la UNSOA) quedó sin gastar más del 7% de los fondos consignados (por un valor aproximado de 275 millones de dólares).

<sup>c</sup> Los cálculos se basan en los presupuestos y plantillas aprobados para el período que va de 2010/11 a 2014/15, con exclusión de la UNSOA.

i) En virtud de los servicios compartidos, los administradores de situaciones de transición han pasado de ubicarse en misiones a ser proveedores de servicios. Gracias a esos mecanismos, que actualmente se aplican a más del 70% del personal de las misiones, se han generado economías de escala, a la vez que ha disminuido la huella ambiental y para la seguridad dejada por las misiones en lugares vulnerables.

8. Además de esas mejoras de alto nivel en la consecución de los objetivos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, en el marco de esta se elaboraron importantes instrumentos y enfoques nuevos para prestar apoyo a las misiones durante su puesta en marcha y a lo largo de su ciclo vital, como se observa en el cuadro 1.

Cuadro 1

**Instrumentos y enfoques elaborados en el marco de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (2010-2015)**

<b>Acceso a recursos ampliados, de financiación inicial y de puesta en marcha</b>	<p>Ampliación de la autorización para contraer compromisos de gastos por valor de 100 millones de dólares para las misiones nuevas</p> <p>Acceso inmediato a existencias para el despliegue estratégico hasta un valor máximo de 50 millones de dólares</p> <p>Modelo perfeccionado para la presupuestación de las misiones nuevas</p>
<b>Medidas para promover la eficiencia en función de los costos</b>	<p>Exámenes de la eficiencia en el uso de los recursos y mejoras en la presupuestación, a raíz de lo cual se redujeron y evitaron gastos de forma sostenida</p> <p>Determinación del volumen apropiado de las existencias para el despliegue estratégico</p>
<b>Contratación y planificación de la fuerza de trabajo</b>	<p>Listas de personal normalizadas que actualmente sirven para el 90% de las contrataciones</p> <p>Ejercicios periódicos de planificación de la fuerza de trabajo, incluidos nueve exámenes de la dotación de personal civil en dos años</p>
<b>Seguridad y calidad de vida</b>	<p>Transferencia de puestos a lugares de destino aptos para familias que gozan de servicios compartidos</p> <p>Establecimiento de una política y de procesos más sólidos en materia de salud y seguridad ocupacionales</p>
<b>Servicios compartidos</b>	<p>Apoyo administrativo de transición prestado por varios proveedores de servicios compartidos, entre ellos el Centro Regional de Servicios de Entebbe</p> <p>Arreglos de transporte compartidos por las distintas misiones de África oriental en relación con los activos aéreos, la rotación de contingentes y los contratos comerciales de transporte regional</p> <p>Inicio de la consolidación de los servicios geospaciales de tecnología de la información y las comunicaciones a distancia a escala mundial</p> <p>Menor presencia del apoyo dentro de las misiones en entornos operativos inseguros y de alto costo</p>

---

<b>Gestión de suministros y activos</b>	<p>Elaboración de una estrategia y guía para la gestión de la cadena de suministro mediante la determinación de cuatro proyectos de aplicación</p> <p>Fortalecimiento del marco de desempeño para la gestión de existencias de activos</p> <p>Servicio de intercambio de información central en el Centro Mundial de Servicios para mejorar la utilización de los activos</p>
<b>Metodologías innovadoras de contratación</b>	<p>Nuevas modalidades de transporte aéreo para el despliegue y rotación anuales de 300.000 efectivos uniformados al año</p> <p>Elaboración de contratos regionales de aviación para la prestación de servicios comerciales de logística y de transporte en África oriental</p> <p>Nuevas modalidades llave en mano a escala mundial para el abastecimiento de combustible cuyo valor supera los 500 millones de dólares al año</p> <p>Nuevos arreglos contractuales para mejorar la calidad de las raciones cuyo valor supera los 300 millones de dólares al año</p>
<b>Acceso a capacidad inicial de apoyo</b>	<p>Iniciativas piloto, junto con Estados Miembros y agentes comerciales de apoyo, en materia de infraestructura de campamentos llave en mano y cooperación triangular con los países que aportan contingentes</p> <p>Equipos de apoyo a las misiones provistos de capacidad de refuerzo en situaciones de puesta en marcha, reestructuración, transición y liquidación</p> <p>Nueva autoridad delegada para recurrir a servicios de apoyo prestados por la UNOPS</p>
<b>Establecimiento de módulos</b>	<p>Diseños modulares normalizados para los campamentos de las misiones, incluidas estructuras reforzadas</p> <p>Componentes modulares con fines de integración en los diseños de campamentos o en calidad de módulos de despliegue independientes</p> <p>Equipo de diseño de ingeniería que aporta diseños de infraestructura adaptados a cada misión</p> <p>Soluciones de alojamiento diversificadas, como nuevas estructuras prefabricadas, modificaciones de los contenedores para transporte marítimo y campamentos de tiendas de campaña</p>

---

9. Los instrumentos y enfoques elaborados en el marco de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se han aplicado activamente en la puesta en marcha de misiones nuevas. La puesta en marcha de la MINUSCA en 2014, que coincidió con el último año de aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, ofreció una importante oportunidad para aplicar los instrumentos y enfoques de la estrategia. El uso de los siguientes instrumentos demuestra la pertinencia y el carácter práctico de las mejoras conseguidas gracias a la estrategia:

a) La ampliación en 59,5 millones de dólares de la autoridad para contraer compromisos de gastos se solicitó y autorizó en abril de 2014 para el período inicial de puesta en marcha;

b) La MINUSCA tuvo acceso inmediato a existencias para el despliegue estratégico de valor superior a 34 millones de dólares y las aprovechó;

c) En Brindisi se elaboraron diseños modulares de campamentos y bases de la MINUSCA y se desplegaron 11 tipos de módulos;

d) Se adoptaron enfoques innovadores para la capacidad de apoyo en materia de ingeniería, como el uso paralelo de los ingenieros militares y una combinación de soluciones comerciales para los campamentos proporcionadas por los Estados Miembros y otras de tipo llave en mano ofrecidas por la UNOPS;

e) El Centro Regional de Servicios de Entebbe prestó apoyo a la MINUSCA desde el primer día facilitándole servicios administrativos esenciales gracias al establecimiento de prioridades en relación con la capacidad de que disponía el Centro. De ese modo se evitaron los costos y retrasos de ámbito local que de otro modo se habrían derivado de la contratación de personal administrativo;

f) El calendario integrado de vuelos regionales coordinado por el Centro Regional de Servicios de Entebbe se modificó de inmediato para dar cabida a Bangui, con lo cual la Misión pudo eludir la necesidad de emplazar más aeronaves. El Centro coordinó las rotaciones de contingentes múltiples y proporcionó expertos en aviación y control de tráfico para los estudios de aeródromos y otros servicios;

g) El Centro Mundial de Servicios desplegó 12 equipos de apoyo a la misión para ayudar en la puesta en marcha de la MINUSCA, entre otras cosas en materia de apoyo a las comunicaciones, ingeniería, almacenamiento, administración de bienes y recepción e inspección;

h) Un equipo del Centro Mundial de Servicios prestó apoyo a la liquidación del inventario de la BINUCA colaborando con la Misión en la conciliación de los datos, la verificación física adecuada y la transferencia a la MINUSCA de equipo de la BINUCA;

i) Se obtuvieron y desplegaron bienes sobrantes de misiones regionales, entre ellos alojamientos prefabricados, vehículos y equipo de tecnología de la información y las comunicaciones de la UNAMID, lo cual redujo los costos y aceleró el plazo de despliegue;

j) El Centro Regional de Servicios de Entebbe y el Centro Mundial de Servicios prestaron servicios geoespaciales y de tecnología de la información y las comunicaciones, como apoyo a distancia y apoyo directo previa solicitud;

k) Las misiones cercanas y la Oficina Regional de Adquisiciones permitieron a la MINUSCA aprovechar los contratos suscritos en la región para proceder con rapidez a la prestación de servicios, por ejemplo en casos de contratos vigentes para el suministro de combustible y raciones;

l) El flete a largo plazo del avión de fuselaje ancho sirvió para desplegar contingentes, fuerzas de policía y unidades de apoyo, entre ellas una unidad de transporte aéreo y un hospital de nivel II.

10. Para contribuir a que se aprovechen esos instrumentos en la puesta en marcha de futuras misiones, en la próxima versión de la Guía práctica para la puesta en marcha de las misiones del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno figurarán directrices claras sobre los instrumentos de que disponen los planificadores y el

personal encargado de la puesta en marcha. Como se observaba en la resolución [69/309](#) de la Asamblea General, los Estados Miembros han reconocido esos logros y acogido con beneplácito los progresos logrados y los beneficios obtenidos, incluidos los relacionados con los servicios compartidos, en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

11. Con todo, durante los cinco años de aplicación de la estrategia no dejaron de surgir problemas. En ocasiones, las condiciones operacionales hicieron que resultara difícil prestar atención sostenida a la labor estratégica mientras se atendían las exigencias operacionales. De 2010/11 a 2014/15 se siguió aplicando la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno a pesar de la demanda anual de despliegue de múltiples misiones nuevas sobre el terreno (se establecieron 14 operaciones de mantenimiento de la paz, misiones políticas especiales y otras oficinas exteriores nuevas) encargadas de prestar apoyo a una cantidad sin precedentes de personal (hubo que prestar apoyo a más de 175.000 funcionarios autorizados en un máximo de 37 misiones sobre el terreno ubicadas en cuatro continentes) y obligadas a operar en entornos cada vez más difíciles y complejos y con sujeción a grandes limitaciones financieras. A la vez, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno procedió a grandes despliegues sobre el terreno de nuevos sistemas institucionales como Inspira, las IPSAS y Umoja, asimismo con cargo a recursos departamentales.

12. Toda organización de grandes dimensiones encuentra dificultades para gestionar el cambio, en particular cuando se dedica a atender en varios continentes una serie de necesidades operacionales considerables que pueden venir determinadas por crisis. Las dificultades derivadas de la profunda transformación estructural y cultural exigieron en ocasiones más tiempo y más recursos para la aplicación de lo que tal vez se previera en un principio al concebir la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, lo cual fue causa de algunos retrasos en el cumplimiento de los objetivos finales. En la sección VI del presente anexo figura una evaluación de las enseñanzas extraídas. Las enseñanzas extraídas en el contexto de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se han dado a conocer para futuras labores de gestión del cambio en la Secretaría, en particular por lo que se refiere al modelo global de prestación de servicios.

13. En vista de lo señalado, no se cumplieron enteramente varios objetivos finales de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. En algunos casos la aplicación se retrasó o resultó imposible. Por ejemplo, no surtió efecto la labor encaminada a ampliar el concepto de equipo de apoyo a las misiones yendo más allá del Centro Mundial de Servicios para convertirlo en un instrumento de ámbito global; actualmente se está elaborando un nuevo enfoque en materia de capacidad de apoyo que proseguirá al término de la estrategia. En otros casos, a pesar de la opinión de la Secretaría de que debía avanzarse en la elaboración de determinados instrumentos valiosos, no se prestó apoyo a algunas propuestas relacionadas con la estrategia, como por ejemplo:

a) No se aprobó el modelo de financiación estándar en apoyo de métodos de presupuestación mejorados como instrumento permanente para la planificación de misiones nuevas, pese a que la Secretaría había determinado su valor en la planificación de los recursos para la puesta en marcha de dos misiones;

b) No se aprobó la propuesta de establecer un segundo centro de servicios, y el enfoque para ampliar los servicios compartidos para las misiones sobre el terreno deberá revisarse a la luz del examen del modelo global de prestación de servicios que efectuará la Asamblea General en su septuagésimo período de sesiones;

c) No recibieron apoyo las propuestas de transferencia de determinadas funciones, como la consolidación de la función relativa al subsidio de educación para las misiones sobre el terreno.

14. En la sección III puede consultarse una evaluación completa de los objetivos finales.

### **III. Parámetros para determinar los progresos en relación con la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y objetivos finales**

15. En el cuarto informe del Secretario General sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (A/68/637 y Corr.1) se presentaron los objetivos finales y los logros previstos para cada uno de los pilares, así como los indicadores clave del desempeño (véase también A/69/751/Rev.1, anexo D). La presente sección representa el informe final sobre el estado de esos objetivos finales previstos al término de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. En cada sección se indica el objetivo final formulado en relación con el pilar, acompañado de los indicadores clave del desempeño y una descripción resumida de los progresos en el cumplimiento de los logros previstos en el ejercicio económico 2014/15.

#### **A. Objetivo final relativo a la asignación de recursos estratégicos y la financiación**

16. En relación con el objetivo final del pilar en materia de asignación de recursos estratégicos y financiación se aspiraba a obtener para fines de junio de 2015 los siguientes logros:

a) El costo medio por efectivo uniformado habrá disminuido en valores reales a lo largo del período de aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno;

b) Las tasas de utilización de los recursos para las operaciones sobre el terreno habrán alcanzado el 99% de las asignaciones presupuestarias;

c) La presentación de informes financieros con arreglo a las IPSAS habrá entrado en vigor para todas las misiones sobre el terreno;

d) La aplicación de modelos normalizados de financiación y la ampliación del acceso a las existencias para el despliegue estratégico habrán contribuido con éxito a la puesta en marcha de tres nuevas misiones de mantenimiento de la paz (la UNMISS, la UNSMIS y la MINUSMA).

17. Para medir los progresos en la consecución de los logros finales mencionados conforme a la estrategia se han empleado los indicadores siguientes, como se señala en el cuadro 2.

**Cuadro 2**  
**Indicadores claves del desempeño para el pilar de asignación de recursos estratégicos y financiación**

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Resultado final (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
Acceso de las misiones de mantenimiento de la paz a la autorización para contraer compromisos de gastos antes del mandato	Porcentaje de misiones de mantenimiento de la paz y misiones financiadas con cargo al presupuesto ordinario que reciben acceso a la autorización para contraer compromisos de gastos antes del mandato	100%	Conseguido  En el ejercicio económico 2014/15 solo se estableció una misión financiada con cargo al presupuesto ordinario (la UNMEER) que estaba autorizada para contraer compromisos de gastos	División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno
Período transcurrido entre la resolución del Consejo de Seguridad y la disponibilidad de recursos	Número de días transcurridos entre la resolución del Consejo de Seguridad y la aprobación de financiación inmediata y disposiciones sobre dotación de personal (Contralor/Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto/Asamblea General, según proceda)	15 días	Conseguido  UNMEER: 1 día  Inmediatamente después de que se aprobó el 23 de septiembre de 2014 la resolución 69/1 de la Asamblea General, por la que se estableció la Misión, se sufragaron las necesidades de financiación con cargo al fondo del Secretario General para gastos imprevistos y extraordinarios  El Secretario General explicó la Misión en cartas idénticas dirigidas el 17 de septiembre de 2014 a los Presidentes del Consejo de Seguridad y la Asamblea General  MENUMB: 5 días  Las necesidades de financiación inmediata se sufragaron el 17 de octubre de 2014 con cargo al fondo del Secretario General para gastos imprevistos y extraordinarios	División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Resultado final (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
			El Secretario General creó el destacamento de avanzada de la MENUB mediante un canje de notas de fecha 25 de septiembre de 2014 con el Presidente del Consejo de Seguridad	
Presentación de informes financieros en plena conformidad con las IPSAS	Opinión de auditoría sin reservas sobre los estados financieros de las operaciones de mantenimiento de la paz correspondientes a los ejercicios económicos 2013/14 y 2014/15; sobre las misiones políticas especiales correspondientes al período terminado el 31 de diciembre de 2014	100%	Conseguido 100% de opiniones de auditoría sin reservas	División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno Misiones sobre el terreno
Eficiencias y reducciones de gastos mediante la adopción de las medidas previstas	Presupuesto total en el ejercicio anterior/personal total financiado en el ejercicio anterior  Presupuesto total en el ejercicio actual/personal total financiado en el ejercicio actual, ajustado en relación con la inflación sobre la base de la tasa de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos	Logro de una reducción anual real del 1% del gasto medio por efectivo uniformado en las operaciones de mantenimiento de la paz	Conseguido Respecto del cambio per cápita real, la reducción anual del gasto medio fue inferior al 1% entre 2013/14 y 2014/15	División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Resultado final (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
Tasas de utilización de los recursos	Gastos totales/presupuesto total  Total de obligaciones canceladas/total de obligaciones al final del ejercicio	Las tasas de utilización de los recursos alcanzan el 99% tras los ajustes relacionados con las obligaciones canceladas	Parcialmente conseguido  97%  Según los resultados financieros preliminares correspondientes a las operaciones de mantenimiento de la paz en el ejercicio finalizado el 30 de junio de 2015, el gasto medio rondó el 97% (en total, unos 223 millones de dólares menos) de los presupuestos totales aprobados, proporción que no varió en relación con el anterior ejercicio (2013/14)	División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno

**Progresos en la consecución en 2015 de los objetivos finales relativos a la asignación de recursos estratégicos y la financiación**

18. En 2014/15 se siguieron registrando en varios frentes avances positivos en el logro de los objetivos finales formulados en relación con el pilar en materia de asignación de recursos estratégicos y financiación. Tras el éxito de la puesta en marcha de la MINUSCA en 2013/14 mediante la autorización para contraer compromisos de gastos, la UNMEER fue la última misión de cuya puesta en marcha se encargó el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Al tratarse de una necesidad urgente y de gran notoriedad a la luz de su mandato de luchar contra la propagación del ébola, la autorización para contraer compromisos de gastos surtió efecto inmediatamente después de que se aprobó la resolución.

19. La disminución del costo medio por efectivo uniformado sigue siendo un indicador clave de la eficiencia en el uso de los recursos destinados al personal militar y uniformado de las operaciones de mantenimiento de la paz. Prosiguieron las ganancias en cifras reales, y en 2014/15 se registró una reducción de un 1% más en relación con 2013/14. En total, de 2010/11 a 2014/15 el costo per cápita disminuyó un 10%, lo cual da idea de la firme voluntad de obtener eficiencias en la prestación de servicios destinados al personal uniformado.

20. Según los resultados financieros preliminares correspondientes a las operaciones de mantenimiento de la paz en el ejercicio finalizado el 30 de junio de 2015, el gasto medio rondó el 97% (en total, unos 223 millones de dólares menos) de los presupuestos aprobados para 2014/15. Aunque en el anterior ejercicio se registraron en la UNISFA, la UNAMID, la ONUCI, la MINUSTAH y la UNMIL gastos inferiores a lo presupuestado debidos a variaciones en el despliegue efectivo de contingentes con respecto a lo previsto, cambios en los mandatos y fluctuaciones en los niveles de ocupación de los puestos, en el ejercicio económico recién finalizado se observaron gastos generales inferiores a lo presupuestado en un mayor número de misiones. Gran parte del gasto inferior a lo previsto corresponde a la UNMISS (59 millones de dólares) y la UNAMID (58 millones de dólares) mientras

que en la ONUCI, la MINUSCA, la MINUSTAH, la UNISFA y la UNMIL los gastos inferiores a lo presupuestado oscilaron entre los 20 y los 30 millones de dólares. En otras misiones diversas también se registraron gastos inferiores a lo presupuestado de, como mínimo, un 5%, pese a que en anteriores ejercicios no habían dado muestras de esa tendencia.

21. Las principales circunstancias que explican los gastos inferiores a lo presupuestado registrados en 2014/15 en las misiones de mayor envergadura (la UNMISS, la UNAMID y la MINUSCA) fueron las variaciones en los despliegues de contingentes y equipo, especialmente de activos de aviación, con respecto a las necesidades presupuestadas, en relación con lo cual cabe observar que la propuesta presupuestaria de la MINUSCA se basó en patrones de gastos históricos y en las pautas de despliegue de recientes puestas en marcha de misiones. Sin embargo, se registraron gastos de funcionamiento y de personal inferiores a lo presupuestado en la ONUCI, la MINUSTAH y la UNMIL, así como en otras misiones diversas, lo cual obedece a las circunstancias generales que afectan a cada una de ellas.

22. Tras la implantación de las IPSAS, todas las misiones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, así como las misiones financiadas con cargo a su presupuesto ordinario, presentaron satisfactoriamente estados financieros sin reservas conformes con las IPSAS para 2014/15 (tras el informe inaugural de 2013/14, también satisfactorio) y en diciembre de 2014, respectivamente. La concentración de capacidad en el Centro Regional de Servicios de Entebbe sigue favoreciendo las actividades de cierre de ejercicio, pues permite un proceso de cierre normalizado y centrado en cuestiones específicas.

23. En el período sobre el que se informa no se utilizó el modelo estandarizado de financiación porque su uso no se había autorizado con carácter permanente ni específicamente para el despliegue de la MINUSCA, como sí se había hecho para la UNMISS y la MINUSMA. Con posterioridad a su aplicación en el primer año presupuestario completo de la UNMISS, y en consonancia con la solicitud formulada por la Asamblea General en su resolución 66/243, la Secretaría realizó un examen de las enseñanzas extraídas de la aplicación del modelo estandarizado de financiación a fin de determinar si el modelo había cumplido sus principales objetivos de disciplina fiscal, simplificación de los procesos, transparencia legislativa y flexibilidad. Al revisar el modelo se tuvo en cuenta la necesidad de dar mayor cabida a las diversas circunstancias que a menudo rodean a las operaciones de mantenimiento de la paz. Las revisiones consistían en el fomento de una mayor flexibilidad en torno a un conjunto reducido de factores básicos que influían en la asignación de los recursos a fin de incorporar datos de planificación específicos de cada misión, como el número real y la configuración de los efectivos uniformados desplegados, la inclusión de una dotación inicial de personal civil sobre la base de la planificación y la evaluación de la misión, la disponibilidad de activos de otras misiones, el número real y la configuración de las aeronaves, la designación de la misión como multidimensional o como centrada en la prestación de apoyo y una indicación de si se debían asignar recursos para actividades programáticas como las relativas a las minas y el desarme, la desmovilización y la reintegración. Los resultados se presentaron a la Asamblea General en el tercer informe anual del Secretario General sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (A/67/633). Pese a las actualizaciones y a una solicitud específica de aprobación del modelo estandarizado de financiación, la Asamblea General, en su resolución 69/307, que es la última sobre cuestiones

intersectoriales, no ha validado el modelo como herramienta principal a utilizar en la formulación de los presupuestos de las misiones en su etapa inicial.

## **B. Objetivo final relativo a recursos humanos**

24. En relación con el objetivo final correspondiente al pilar en materia de gestión de los recursos humanos se aspiraba a obtener para fines de junio de 2015 los siguientes logros:

a) Sobre la base de la experiencia adquirida en los exámenes de la dotación de personal civil se habrá establecido un marco de planificación de la fuerza de trabajo que lleve a una comprensión cabal de las necesidades actuales y previstas, con los instrumentos necesarios para subsanar deficiencias en materia de preparación y capacidad, y se habrá elaborado un modelo normalizado de la fuerza de trabajo en apoyo de las misiones en curso o nuevas;

b) Se utilizarán listas de candidatos para más del 90% de las selecciones de personal internacional en las misiones sobre el terreno y, mediante la planificación de la fuerza de trabajo, se detectarán cada vez mejor las deficiencias de las listas en lo que respecta a la capacidad, que posteriormente se subsanarán mediante actividades especializadas de contratación, modalidades no relacionadas con el personal de plantilla y asociaciones de colaboración de reserva;

c) Se observará una tendencia al alza en la contratación y retención de mujeres;

d) Se habrá establecido, y estará listo para ser aplicado, un concepto y plan de gestión de la sucesión centrado en el nivel superior de la gestión de recursos;

e) Se habrán ejecutado plenamente todas las actividades contractuales dirigidas a mejorar la calidad y la estabilidad del personal sobre el terreno;

f) Se habrá establecido un marco integrado de datos sobre recursos humanos que incluirá todos los datos de Inspira y Umoja, el sistema Field Support Suite y datos de sistemas anteriores, y todas las esferas funcionales presentarán informes mediante el mismo instrumento;

g) En la administración del personal civil sobre el terreno, la División de Personal sobre el Terreno habrá pasado de desempeñar funciones relacionadas con transacciones y procesos a convertirse en un asociado institucional estratégico y un recurso de supervisión y apoyo, especialmente en las esferas de la planificación de la fuerza de trabajo operacional, la prestación de servicios de asesoramiento estratégico, la orientación normativa y la supervisión de la delegación de atribuciones y responsabilidades.

25. Para medir los progresos en la consecución de los logros finales mencionados conforme a la estrategia se han empleado los indicadores siguientes, como se indica en el cuadro 3.

Cuadro 3  
Indicadores claves del desempeño para el pilar de recursos humanos

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Resultado final (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
Elaboración y aprobación de un marco de planificación de la fuerza de trabajo	Finalización del plan de la fuerza de trabajo y elaboración del instrumento correspondiente	Se establecen indicadores de la oferta y la demanda para el 100% de las familias de empleo y se finaliza el análisis de las deficiencias	<p>Conseguido</p> <p>Elaboración en formato gráfico de la plantilla de la oferta y la demanda</p> <p>Comunicación de un instrumento de planificación de la fuerza de trabajo que se actualizará con carácter mensual y, mediante Unite Connections, se pondrá a disposición de los usuarios de la Sede y las misiones sobre el terreno</p>	División de Personal sobre el Terreno
	Finalización de la encuesta de clientes sobre el manual para profesionales y divulgación y uso de los resultados para la celebración de consultas con los interesados internos (Sede, misiones)	Los instrumentos de planificación de la fuerza de trabajo se ponen a prueba en por lo menos dos misiones	<p>Conseguido</p> <p>Ultimación del marco de planificación de la fuerza de trabajo y de la orientación general por parte del grupo de trabajo de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos</p> <p>Presentación del manual para profesionales a los oficiales jefes de recursos humanos en enero de 2015</p> <p>Uso experimental de la guía para la planificación de la fuerza de trabajo en dos misiones (la FPNUL y la ONUCI)</p>	

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Resultado final (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
Determinación de las deficiencias de capacidad, actuales y previstas, en el marco de la gestión de la sucesión	Validación y estructuración de la estrategia global sobre la base de consultas y datos	Meta inicial: se hace un inventario de las competencias del 50% de los funcionarios de contratación internacional actuales y se determinan las deficiencias por familia de empleo, categorías, aptitudes, proporción de hombres y mujeres y combinaciones de idiomas	No se cumplió la meta inicial Se ultimó el inventario de las competencias y el análisis de las deficiencias en relación con el puesto de Oficial Jefe de Recursos Humanos  Prosigue la labor de inventario de las competencias en relación con los puestos de Director de Apoyo a la Misión, Jefe de Apoyo a la Misión, Director Adjunto de Apoyo a la Misión y Jefe Adjunto de Apoyo a la Misión  Análisis de las deficiencias con respecto a las jubilaciones de funcionarios superiores	División de Personal sobre el Terreno
Listas bien nutridas de candidatos satisfacen las necesidades de las misiones sobre el terreno	Porcentaje de selecciones de personal para prestar servicios en misiones sobre el terreno realizadas por medio de las listas de candidatos	85% a 90%	Conseguido 2014/15 – 93%	División de Personal sobre el Terreno Misiones sobre el terreno
Fortalecimiento y ejecución de la estrategia de divulgación para los nacionales de países que aportan contingentes y fuerzas de policía,	Número de asociaciones de colaboración establecidas en los Estados Miembros que aportan contingentes y fuerzas de policía	Establecimiento de asociaciones de colaboración en por lo menos 30 Estados Miembros que aportan contingentes y fuerzas de policía	Conseguido Preparación de un conjunto de herramientas de comunicación sobre la estrategia de divulgación para	División de Personal sobre el Terreno

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Resultado final (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
en particular los que ocupan puestos de categoría superior			<p>distribuirlo entre los países que aportan contingentes y fuerzas de policía</p> <p>Se determinaron 24 grupos ocupacionales a los que iban destinados folletos informativos específicos y se terminaron de preparar los 24 folletos</p> <p>Celebración en marzo de 2015, con los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, de una mesa redonda de divulgación cuyo objeto era fortalecer las relaciones de asociación (asistencia de 60 Estados Miembros)</p>	
Puesta en marcha del proyecto para salvar la brecha entre los géneros en el personal civil de las operaciones de paz	Aplicación de las recomendaciones del proyecto	<p>Adopción de medidas de aplicación correspondientes a tres recomendaciones del proyecto</p> <p>Aprobación de una estrategia para las cuestiones de género sobre el terreno</p>	<p>Conseguido</p> <p>Se aprobó la estrategia</p> <p>Se diseñó el contenido del vídeo “Women of the UN making a Difference”</p> <p>Se concibió y puso en marcha la iniciativa de canalización de talentos para mujeres en puestos de categoría superior, para plazas de D-1 y D-2</p>	División de Personal sobre el Terreno

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Resultado final (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
			Entrevistas de fin de servicio a mujeres que habían dejado de prestar servicios para la Organización (en curso)	
Gestión de la reasignación y ubicación del personal en transición	Porcentaje de funcionarios reasignados/retenidos	Seguimiento y orientación apropiados del 90% del personal en transición afectado por la supresión de puestos y la reducción o liquidación de las misiones	Conseguido La meta se ha cumplido, pero prosiguen las tareas en el marco de la labor ordinaria de gestión de los recursos humanos Adiestramiento o asesoramiento de unos 450 funcionarios	División de Personal sobre el Terreno
Establecimiento de un concepto y plan de gestión de la sucesión	Definición de criterios y finalización del inventario de competencias del componente superior de gestión de recursos	Finalización del inventario de competencias y del análisis de las deficiencias para cinco puestos clave (Director de Apoyo a la Misión, Jefe de Apoyo a la Misión, Director Adjunto de Apoyo a la Misión, Jefe Adjunto de Apoyo a la Misión y Oficial Jefe de Recursos Humanos)	Conseguido Ultimación del concepto y plan de gestión de la sucesión y aplicación en curso del concepto mediante un enfoque operacional sistemático y un mecanismo estratégico a largo plazo que adapta el talento de que dispone la Organización a la evolución de las necesidades sobre el terreno a fin de ampliar las posibilidades de cumplir los objetivos a corto y a largo plazo	División de Personal sobre el Terreno

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Resultado final (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
	Certificación de oficiales jefes de recursos humanos	Certificación del 100% de los oficiales jefes de recursos humanos y reestructuración de sus funciones	<p>Parcialmente conseguido</p> <p>Reestructuración de las funciones del 100% de los oficiales jefes de recursos humanos</p> <p>Certificación en curso</p> <p>Durante la reunión mundial de oficiales jefes de recursos humanos del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, celebrada en enero de 2015, se elaboró y se presentó a los oficiales jefes de recursos humanos un marco para la certificación en materia de recursos humanos sobre el terreno dentro de la labor integrada de creación de capacidad en recursos humanos sobre el terreno</p> <p>Certificación programada entre 2015 y 2018</p>	
Mejora de las condiciones de servicio del personal sobre el terreno	Porcentaje de miembros del personal sobre el terreno admisibles examinados para la concesión de un nombramiento continuo	Examen del 100% del personal admisible	Conseguido	División de Personal sobre el Terreno

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Resultado final (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
	Porcentaje de miembros del personal sin limitación de nombramiento	75% del personal sin limitación de nombramiento	<p>Conseguido</p> <p>Al 30 de junio de 2015 se había regularizado a 5.572 funcionarios (un 86%) que no tenían limitaciones de nombramiento</p> <p>Faltaban por regularizar 900 (un 14%) que seguían teniendo limitaciones de nombramiento</p>	
Mejora de las condiciones de servicio del personal de contratación local	Integración del personal de contratación local en el sistema de selección del personal	100% de integración del personal de contratación local en el sistema de selección de personal	<p>No conseguido</p> <p>Examen de asuntos de política en curso</p>	División de Personal sobre el Terreno
Desarrollo de la capacidad de presentar informes de inteligencia institucional	<p>Número de instrumentos de seguimiento de las actividades de divulgación</p> <p>Número de informes y modelos de inteligencia institucional elaborados</p>	Cinco instrumentos de seguimiento/informes sobre la inteligencia institucional	<p>Conseguido</p> <p>1. Tablero de datos de las misiones en materia de recursos humanos</p> <p>2. Tendencias a la reducción de plantilla en las categorías de personal</p> <p>3. Estado de las listas de candidatos – oferta y demanda</p> <p>4. Estado de regularización y composición de las listas de candidatos</p> <p>5. Limpieza de datos de Umoja – informe sobre la evolución de las vacaciones anuales</p> <p>6. Tablero de datos en materia de contratación</p>	División de Personal sobre el Terreno

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Resultado final (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
Concepto de seguimiento y marco de rendición de cuentas para las funciones de recursos humanos sobre el terreno	Ultimación del concepto de seguimiento y el marco de rendición de cuentas para las funciones de recursos humanos sobre el terreno	Difusión del concepto de seguimiento y el marco de rendición de cuentas en el 100% de las misiones sobre el terreno Ultimación de la preparación del concepto de seguimiento y el marco de rendición de cuentas, seguida por su aplicación anual	Parcialmente conseguido Se está ultimando el proyecto de marco de rendición de cuentas y seguimiento Antes de que el personal directivo del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno emita la aprobación final, los tableros de datos para el seguimiento en las misiones se distribuirán trimestralmente Elaboración de planes de visita sobre el terreno, con visitas de seguimiento que se realizarán a partir de principios de 2016	División de Personal sobre el Terreno

#### **Progresos en la consecución en 2015 de los logros finales en materia de recursos humanos**

26. Durante los últimos cinco años de aplicación han sido considerables los avances en diversos ámbitos. Se ha ultimado el reajuste de la estructura, las funciones y las responsabilidades de la División de Personal sobre el Terreno, y la transferencia de las demás actividades transaccionales a entidades distintas de la División, como misiones, el Centro Regional de Servicios de Entebbe y oficinas de la Sede, permite a la Sede desempeñar un papel más estratégico.

27. La planificación de la fuerza de trabajo ha avanzado con la elaboración de una guía de uso para la planificación de la fuerza de trabajo que se ha empleado con carácter experimental en dos misiones (la FPNUL y la ONUCI). Se está estudiando la ulterior implantación de la guía. El marco de planificación de la fuerza de trabajo se ha acordado en coordinación con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

28. El número de mujeres contratadas en operaciones de paz aumentó entre 2014 y el primer semestre de 2015. Por lo que se refiere a las contrataciones en 2014 mediante listas de candidatos y para llenar anuncios de vacantes concretas, fueron

mujeres el 30% del total de candidatos seleccionados, proporción que subió al 33% en las categorías de P-2 a D-1. En el caso de las vacantes anunciadas hasta junio de 2015, el 33% del total de candidatos seleccionados fueron mujeres, proporción que llegó al 36% en las categorías de P-2 a D-1.

29. En un principio estaba previsto confeccionar un inventario de competencias para el 50% del total actual de puestos de contratación internacional, pero fue quedando claro que sería más práctico centrarse en los puestos esenciales en relación con los cuales la confección del inventario de competencias podría incorporarse efectivamente en un plan general de determinación de las deficiencias y desarrollo de la capacidad para puestos. En consecuencia, se decidió centrar la atención en las funciones que formaban parte del plan de gestión de la sucesión, es decir, las de Director de Apoyo a la Misión, Jefe de Apoyo a la Misión, Director Adjunto de Apoyo a la Misión, Jefe Adjunto de Apoyo a la Misión y Oficial Jefe de Recursos Humanos. El inventario de las competencias y el análisis de las deficiencias correspondientes a la función de Oficial Jefe de Recursos Humanos se han concluido, y prosigue la labor relativa a las demás funciones.

30. Aunque se han reestructurado todas las funciones de los oficiales jefes de recursos humanos, su certificación sigue en curso. Durante la reunión mundial celebrada en enero de 2015 se elaboró y se presentó a los oficiales jefes de recursos humanos un marco para la certificación en materia de recursos humanos sobre el terreno dentro de la iniciativa integrada de creación de capacidad en recursos humanos sobre el terreno. Se está preparando la aplicación de un sistema de certificación en cuatro niveles (fundamentos de la gestión de los recursos humanos sobre el terreno, gestión operacional de los recursos humanos sobre el terreno, gestión estratégica de los recursos humanos sobre el terreno y liderazgo en la gestión de los recursos humanos sobre el terreno) organizados en función del nivel de responsabilidad y la repercusión de la labor de quienes están a cargo en toda la misión de la gestión de los recursos humanos sobre el terreno. Se están preparando cursos o módulos y actividades dirigidos a ultimar para diciembre de 2015 los fundamentos para la certificación en materia de recursos humanos sobre el terreno, mientras que las otras tres certificaciones tendrán lugar entre 2015 y 2018.

31. En la estrategia de divulgación se establece cuándo y en qué circunstancias se emprenden campañas de información, cuyos motivos, por orden de importancia, son los siguientes: a) subsanar las deficiencias de las listas de candidatos; b) aumentar el número de solicitudes presentadas por mujeres; y c) aumentar el número de nacionales de países que aportan contingentes y fuerzas de policía, así como de otros países donantes. Se ha preparado material de divulgación especializado, como una serie de folletos informativos dirigidos a los 24 grupos ocupacionales oficiales, así como volantes genéricos de presentación en los seis idiomas oficiales.

32. Para mejorar las condiciones de servicio se realizó el primer examen de las condiciones para optar a nombramientos continuos. En total se revisaron los casos de 2.210 funcionarios sobre el terreno. Se determinó que unos 1.460 reunían las condiciones para optar a nombramientos continuos (se estudiaron los casos de 623 funcionarios del Cuadro Orgánico y categorías superiores, de los cuales 323 reunían las condiciones; en la categoría del Servicio Móvil se examinó a 1.511 funcionarios de los que 1.076 reunían las condiciones; se examinó a 76 funcionarios del Cuadro de Servicios Generales emplazados en el Centro Mundial de Servicios de Brindisi de los que 61 reunían las condiciones). Se concedió a todos los candidatos que

cumplían las condiciones exigidas nombramientos continuos que entraron en vigor el 30 de septiembre de 2014.

33. Se ha elaborado una serie de informes de inteligencia institucional para facilitar el seguimiento de las actividades en materia de recursos humanos. Se trata del tablero de datos de la misión en materia de recursos humanos, un informe sobre la reducción de plantilla en las categorías de personal, un informe sobre la oferta y la demanda de listas de candidatos en buen estado, la situación de la regularización y la composición de las listas de candidatos, la limpieza de datos de Umoja (que incluye informes sobre las vacaciones anuales y los viajes, las aprobaciones de trámites de personal y actualizaciones de los cometidos de los funcionarios) y un tablero de datos en materia de contratación. El indicador de velocidad de seguimiento del despliegue está pendiente de aprobación por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en el marco del sistema de puntuación de la gestión de los recursos humanos, lo cual tendrá lugar en la próxima reunión del Grupo de Examen del Desempeño. La fuente de los datos relativos a ese indicador sigue sin estar disponible, pues los únicos anuncios de vacantes que aparecen en el sistema son los correspondientes a plazas concretas y no los de vacantes para candidatos de la lista, que representan más del 90% del total de vacantes de puestos sobre el terreno.

34. Se está ultimando el proyecto de marco de rendición de cuentas y seguimiento. Antes de que el personal directivo del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno emita la aprobación final, se distribuirán los tableros de datos en materia de seguimiento en las misiones trimestralmente. Se están elaborando planes de visita sobre el terreno, con visitas de seguimiento que se realizarán a partir de principios de 2016.

### **C. Objetivo final en materia de establecimiento de módulos y gestión de la cadena de suministro**

35. En relación con el objetivo final del pilar de establecimiento de módulos y gestión de la cadena de suministro se aspiraba a obtener para fines de junio de 2015 los siguientes logros:

a) Se gestionará con mayor eficacia el inventario de propiedades, planta y equipo a nivel mundial, lo que reducirá el despilfarro y permitirá utilizar una base de datos mundial para el seguimiento de los activos, incluidos los activos de apoyo esenciales o de gran valor;

b) Se habrá optimizado el envío de carga y flete desde lugares centralizados dentro de las misiones para acelerar la entrega de suministros y la prestación de apoyo en las misiones sobre la base de las necesidades individuales;

c) Se habrán revisado los contratos marco globales, entre otras cosas mediante una sólida planificación de las adquisiciones y la armonización con los activos mundiales y las existencias para el despliegue estratégico, lo que permitirá una prestación acelerada de los servicios por medio de una selección más rápida de los proveedores de equipo y de servicios de apoyo;

d) Se habrá ajustado el componente de gestión de la cadena de suministro del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para que reciba apoyo eficaz mediante despliegues de la Ampliación de Umoja;

e) Las misiones se beneficiarán de plazos más cortos para la adquisición de propiedades, planta y equipo mediante contratos marco durante todo el ciclo de vida de las misiones;

f) Al final de su ciclo de vida, las misiones se beneficiarán de la aplicación de métodos de liquidación y enajenación oportunas y adecuadas, con lo que se aprovecharán al máximo los posibles beneficios derivados del redespigie de equipo a donde se necesite, a escala mundial;

g) Las misiones tendrán acceso a diseños, equipo y materiales normalizados y a paquetes de servicios ajustables (módulos) y los aprovecharán, junto con la necesaria capacidad de apoyo de despliegue rápido;

h) Las misiones tienen acceso a métodos ecológicamente sostenibles de suministro de energía, abastecimiento de agua y gestión de desechos en los diseños modulares;

i) Las misiones tendrán acceso a capacidades de apoyo para construir o instalar módulos de diversas fuentes (comerciales y proporcionados por las Naciones Unidas o por Estados Miembros).

36. Para medir los progresos en la consecución de los logros finales mencionados conforme a la estrategia se han empleado los indicadores siguientes, como se señala en el cuadro 4.

Cuadro 4

**Indicadores clave del desempeño para el pilar de establecimiento de módulos y gestión de la cadena de suministro**

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Resultado final (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
Plazo de entrega	Número de días transcurridos entre la fecha de expedición de la orden de compra y la fecha de distribución de los bienes y servicios	100% de cumplimiento de las cláusulas contractuales	En Umoja se trabaja en la elaboración de un instrumento de presentación de informes	Misiones sobre el terreno
Plazo del proceso de adquisiciones	Número de días transcurridos entre el envío del pedido y la expedición de la orden de compra	100% de cumplimiento de los planes de selección de proveedores en los que se definen los plazos para los procesos de adquisición	En Umoja se trabaja en la elaboración de un instrumento de presentación de informes  (Ambos indicadores clave del desempeño figuran en una lista de requisitos en materia de inteligencia institucional)	Misiones sobre el terreno

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Resultado final (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
			ordenados por prioridad que examina el equipo de Umoja. Lamentablemente, todavía no se dispone de un calendario de ultimación a causa de la elevada demanda de informes de Umoja)	
Exámenes de la composición de las existencias para el despliegue estratégico a fin de ajustarlas al establecimiento de módulos y la demanda de las misiones	Finalización de los exámenes de la composición	Una vez al año	Conseguido Composición de las existencias para el despliegue estratégico para 2014/15 aprobada el 10 de abril de 2015 Fax (GSC-LSSDSU-Fax-2015-4300) enviado a los interesados el 10 de abril de 2015	Centro Mundial de Servicios
Plazos de respuesta a las solicitudes de selección de proveedores de las existencias para el despliegue estratégico, las reservas de las Naciones Unidas y los sobrantes de misiones	Número de días transcurridos entre la fecha en que se recibe la solicitud y la fecha en que se le da respuesta	Para las solicitudes habituales: 5 días hábiles  Para las solicitudes de artículos individuales: 2 días hábiles  Para el conjunto de los planes de recursos materiales (puesta en marcha o cambio de mandato): 5 días hábiles para las misiones pequeñas	Parcialmente conseguido Se respondió al 98% del total de solicitudes en un plazo de 5 días  Parcialmente conseguido Se respondió al 98% del total de solicitudes en un plazo de 2 días  No se recibieron solicitudes	Centro Mundial de Servicios

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Resultado final (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
		10 días hábiles para las misiones medianas	No se recibieron solicitudes	
		20 días hábiles para las misiones grandes	No conseguido MINUSCA: 21 días	
Tiempo de preparación del despliegue de cargamentos	Días transcurridos entre la fecha de aprobación de los órdenes de envío de material y la fecha en que el cargamento está listo para la entrega	30 días hábiles	Conseguido El 100% de los órdenes de envío de material se preparó en menos de 30 días hábiles Existencias para el despliegue estratégico: 85 órdenes de envío de material tramitadas en un promedio de 7,8 días Reserva de las Naciones Unidas: 20 órdenes de envío de material tramitadas en un promedio de 14,6 días IPSAS de la reserva de las Naciones Unidas: 87 órdenes de envío de material tramitadas en un promedio de 4,3 días Nota: el tiempo de tramitación de los órdenes de envío de material incluye los ensayos anteriores al envío y el mantenimiento de activos y equipo especializados (generadores, vehículos, dispositivos de tecnología de la información)	Centro Mundial de Servicios

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Resultado final (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
	Días transcurridos entre la fecha en que el cargamento está listo para la entrega y la fecha de envío (para artículos que no estén sujetos a una licitación aparte durante el proceso de adquisición)	15 días hábiles	Conseguido 4 días al 15 de junio de 2015	Centro Mundial de Servicios
Plazo de procesamiento de la liquidación de bienes (con exclusión de las actividades de liquidación financiera)	Días transcurridos entre la fecha final del mandato y la aparición del informe sobre la enajenación final de los bienes (con inclusión de las actividades de liquidación llevadas a cabo por la misión, el Centro Mundial de Servicios, la División de Apoyo Logístico y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones)	6 meses para las misiones pequeñas y medianas 9 meses para las misiones grandes	Parcialmente conseguido UNIPSIL: se están resolviendo cuestiones pendientes de Galileo; el retraso obedeció a problemas técnicos BNUB: liquidación concluida en marzo de 2014; solo queda un activo pendiente de enajenación; el retraso obedeció a disturbios surgidos en Burundi.	Centro Mundial de Servicios
Atrasos en la enajenación de bienes	Cantidad de bienes no fungibles que llevan en espera de enajenación más de 12 meses después de su paso a pérdidas y ganancias, como porcentaje del total de bienes no fungibles en espera de enajenación	0% Tasa de tolerancia del 10%	Conseguido	Misiones sobre el terreno
Existencias anticuadas	Porcentaje de bienes no fungibles almacenados durante más de 6 meses	50% Tasa de tolerancia del 5%	Conseguido	Misiones sobre el terreno

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Resultado final (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
Tiempo de preparación del despliegue de los módulos	Número de días transcurridos entre la fecha de la aprobación del despliegue y la fecha del comprobante de salida	30 días	<p>Conseguido</p> <p>El 100% de las órdenes de envío de material se preparó en menos de 30 días hábiles</p> <p>Existencias para el despliegue estratégico: 85 órdenes de envío de material tramitadas en un promedio de 7,8 días</p> <p>Reserva de las Naciones Unidas: 20 órdenes de envío de material tramitadas en un promedio de 14,6 días</p> <p>IPSAS de la reserva de las Naciones Unidas: 87 órdenes de envío de material tramitadas en un promedio de 4,3 días</p> <p>Nota: el tiempo de tramitación de las órdenes de envío de material incluye los ensayos anteriores al envío y el mantenimiento de activos y equipo especializados (generadores, vehículos, dispositivos de tecnología de la información)</p>	Centro Mundial de Servicios
Revisión de los diseños de los conjuntos de servicios (módulos,	Número de diseños revisados	Revisión de 5 diseños de campamentos y bases y 22 diseños de módulos	<p>Conseguido</p> <p>Terminado en junio de 2015</p>	Centro Mundial de Servicios

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Resultado final (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
campamentos y bases)			Terminada la segunda revisión de 2 diseños de campamentos Terminada la tercera revisión de 1 diseño de campamento Terminada la primera revisión de 22 diseños de módulos Ultimación del conjunto de diseños detallados para bases logísticas y bases aéreas	
Plazo de despliegue de los equipos de apoyo a las misiones	Número de días transcurridos entre la fecha de aprobación del despliegue (con exclusión de la expedición de laissez-passer y visados de las Naciones Unidas) y la fecha de llegada a las misiones	15 días	Parcialmente conseguido Indicadores clave del desempeño cumplidos con respecto al personal provisto de laissez-passer de las Naciones Unidas 21 a 35 días para el personal sin laissez-passer de las Naciones Unidas	Centro Mundial de Servicios
Incorporación en los módulos de diseños ambientalmente sostenibles	Número de módulos revisados para la aplicación de métodos sostenibles de gestión	Revisión de 3 diseños de módulos para la gestión del suministro de electricidad, el abastecimiento de agua y la gestión de desechos	Conseguido Se terminó en septiembre de 2014	Centro Mundial de Servicios

*Notas:*

1. Los indicadores clave del desempeño y las metas se están examinando para que reflejen mejor las diversas etapas del proceso de liquidación sobre el terreno, en el Centro Mundial de Servicios y en la Sede. Las metas actuales han resultado poco realistas para el proceso completo propuesto en el indicador y no tienen en cuenta las variaciones de los tipos de liquidación, entre ellas el tamaño y la duración de las misiones y las transiciones entre misiones.
2. El texto de los indicadores clave del desempeño se ha modificado para armonizarlo con el de los indicadores clave del desempeño de la Dependencia de Administración de Bienes/División de Apoyo Logístico. No se han modificado las metas ni se han añadido tasas de tolerancia.

### **Progresos en la consecución en 2015 de los logros finales en materia de establecimiento de módulos y gestión de la cadena de suministro**

37. Las misiones tienen ahora acceso a diseños modulares normalizados que están empleando. Se han ultimado planes detallados de diseño de ingeniería para campamentos de 50, 200 y 1.000 personas, así como para las bases logísticas y las bases aéreas. Los diseños modulares revisados contribuyen ahora a que las misiones tengan acceso a métodos ecológicamente sostenibles de suministro de energía, abastecimiento de agua y gestión de desechos. Esos diseños pueden suponer para las misiones ahorros considerables de tiempo y esfuerzo en la fase de diseño de sus obras de ingeniería y construcción.

38. Además de la producción de diseños modulares, el Centro de Normalización y Diseño Técnicos del Centro Mundial de Servicios prestó apoyo especializado, *in situ* y a distancia, a misiones establecidas, así como a misiones en fase de puesta en marcha, como la MINUSCA. En el caso de la MINUSCA fue amplio el apoyo prestado, incluidos servicios de diseño y construcción para un campamento de tránsito y el cuartel general de la fuerza, instalaciones de tratamiento de las aguas residuales en el cuartel general de la misión y el desarrollo de un plan de emergencia de respuesta ambiental.

39. Durante el período de aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se enviaron módulos y materiales del Centro Mundial de Servicios a 21 misiones: la UNSOA, la UNMISS, la BINUCA, la UNDOF, la MINUSMA, la AFISMA, la OPAQ-Naciones Unidas, la UNSMIL, la UNISFA, la UNIOGBIS, la MINUSTAH, la FPNUL, la MINUSCA, la UNFICYP, la UNAMID, la UNMEER, la ONUCI, la ONUVT, la UNSOM y la UNMIL. Se enviaron a las misiones los siguientes tipos de módulos: módulos de seguridad, módulos de abastecimiento de agua, módulos de tratamiento de aguas residuales, módulos de suministro de energía, módulos de instalaciones sanitarias, módulos de cocinas, módulos de alojamiento, módulos de talleres y mantenimiento, módulos de almacén, módulos médicos, módulos de tecnología de la información y las comunicaciones, módulos de almacenamiento de combustible, módulos de protección contra incendios, módulos para vehículos ligeros y pesados y módulos de sistemas de información geográfica.

40. En abril de 2015 concluyó un examen de las existencias para el despliegue estratégico que optimizó en mayor grado la configuración y la adaptación de la composición de las existencias para el despliegue estratégico en función del establecimiento de módulos y los mandatos de las misiones. El cambio más notable fue el aumento del 49% en el número de activos de ingeniería, debido principalmente al elevado consumo y la mayor demanda de estructuras modulares y generadores y a la introducción de campamentos para expediciones de 100 personas con fines de puesta en marcha y refuerzo en el marco del establecimiento de módulos.

41. El Centro Mundial de Servicios lleva desde 2010 aplicando el concepto de equipos de apoyo a las misiones, que ha surtido gran efecto en cuanto al suministro de capacidad de apoyo inmediato a las misiones por períodos reducidos, en lugar de a misiones que necesitaban la incorporación en sus presupuestos de más personal a largo plazo. El Centro ha suministrado equipos de apoyo a las misiones consistentes en 286 despliegues de personal en apoyo de 69 operaciones sobre el terreno y solicitudes de cuarteles generales, para proporcionar apoyo en materia de logística,

ingeniería, gestión de bienes, liquidaciones, servicios y administración de tecnología de la información geoespacial y las telecomunicaciones.

42. Las liquidaciones de misiones siguieron mejorando durante este período final de aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno en el marco de una participación más temprana y rigurosa del Centro Mundial de Servicios durante las fases de las misiones de antes, durante y después de la liquidación. Un equipo especial que realizó visitas sobre el terreno en fases facilitó para la BINUCA, la OPAQ-Naciones Unidas, la BNUB, la UNMEER, la UNIPSIL, la MINURCAT y la UNMIT diversas actividades de liquidación que fueron de la elaboración de planes preliminares de enajenación de activos a la creación de informes verificados sobre la enajenación final de los bienes.

43. En 2014, el Centro Mundial de Servicios aplicó en modo piloto el concepto de equipos mundiales de apoyo a las misiones, que comprendía el uso de una base de datos de más de 100 miembros del personal sobre el terreno con diversas competencias administrativas, logísticas y de ingeniería. El programa piloto se inició con tres misiones, pero se consideró que el concepto no había surtido efecto, ya que las misiones se mostraron reacias a ceder personal como consecuencia del recorte general de puestos de las misiones. Por consiguiente, se suprimió el programa piloto. Por otro lado, no han surtido efecto los esfuerzos realizados hasta la fecha para determinar una solución comercial permanente en cuanto a la capacidad de apoyo para los campamentos de 200 personas, aunque en la MINUSCA se ensayaron con cierto éxito soluciones comerciales de construcción de campamentos llave en mano. Se están elaborando nuevos enfoques para la ampliación de la capacidad de apoyo disponible que se prolongarán con posterioridad a la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, en particular la colaboración con Estados Miembros para establecer capacidad de apoyo y fomentar la capacidad de los países que aportan contingentes de suministrar capacidad de apoyo en materia de ingeniería.

44. Durante el período sobre el que se informa se proporcionaron a las misiones bienes fungibles y no fungibles de las categorías de ingeniería y suministro procedentes de conjuntos de activos existentes (reservas de las Naciones Unidas, excedentes, transferencias entre misiones, liquidaciones o donaciones) por un valor total de 24 millones de dólares, con lo que se evitaron gastos en concepto de adquisiciones adicionales.

45. Como se indicaba en el quinto informe anual del Secretario General sobre los progresos en la aplicación de la estrategia, el Secretario General Adjunto del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno aprobó formalmente el 14 de mayo de 2015 documentos de política sobre la cadena de suministro que incluían un objetivo, una estrategia y una hoja de ruta. El objetivo en materia de gestión de la cadena de suministro se ha definido como una cadena de suministro ágil y bien gestionada que preste apoyo con eficacia y eficiencia a las misiones sobre el terreno. La estrategia se ha organizado en torno a cuatro elementos constitutivos interrelacionados: a) definir un marco de procesos integrados de gestión de la cadena de suministro de principio a fin en el que las tareas, funciones y responsabilidades estén claramente definidas; b) ofrecer soluciones de la cadena de suministro que se adapten a diversas situaciones y a las necesidades y los problemas de los clientes; c) proporcionar soluciones para que la infraestructura, la tecnología y los recursos, incluidos los recursos humanos, respalden el proceso de gestión de la

cadena de suministro y lo hagan posible; y d) incorporar un marco de gestión del rendimiento para medir, supervisar y gestionar la cadena de suministro a fin de garantizar su eficacia y eficiencia.

#### **D. Objetivo final en materia de servicios compartidos**

46. En relación con el objetivo final correspondiente al pilar de servicios compartidos se aspiraba a obtener para fines de junio de 2015 los siguientes logros:

a) Se habrá puesto en marcha un plan de ejecución para la transferencia de las funciones de apoyo independientes de la ubicación para todas las operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas a uno o más emplazamientos compartidos en consonancia con un concepto establecido de servicios compartidos que fomente la eficiencia, la eficacia, la respuesta rápida y una mejor prestación de servicios;

b) Se habrán uniformado y formalizado en los documentos sobre gobernanza y los acuerdos de servicios pertinentes (por ejemplo, acuerdos sobre el nivel de los servicios, acuerdos a nivel operacional y memorandos de entendimiento) la relación y la gestión del desempeño entre los clientes y los proveedores de servicios;

c) Se habrá establecido un cuadro de mando equilibrado para asegurar que los informes que se presenten periódicamente sobre la prestación de servicios a los clientes y la interacción con los clientes se uniformen para todos los proveedores de servicios y que el desempeño se supervise mediante indicadores clave del desempeño y mecanismos uniformados de supervisión;

d) Se habrán reestructurado los procesos institucionales transaccionales para aumentar al máximo la eficiencia y gestionar con eficacia el alto volumen de operaciones, así como para facilitar el ajuste óptimo con Umoja y las IPSAS;

e) Se habrán reconfigurado las restantes capacidades de apoyo de las misiones para prestar solamente apoyo que dependa de la ubicación y proporcionar análisis y asesoramiento de alto nivel al personal directivo superior de las misiones sobre cuestiones presupuestarias y financieras o relacionadas con los recursos humanos.

47. Para medir los progresos en la consecución de los logros finales mencionados conforme a la estrategia se han empleado los indicadores siguientes, como se indica en el cuadro 5.

Cuadro 5  
Indicadores clave del desempeño para el pilar de servicios compartidos

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Progresos (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
Acceso de las misiones sobre el terreno a la prestación de servicios compartidos	Porcentaje de misiones que se benefician de la prestación de servicios compartidos	El 100% de las misiones recibe apoyo de una entidad externa de servicios compartidos	No conseguido El 70% de todo el personal autorizado de las misiones recibe apoyo de un proveedor de servicios a distancia  La Asamblea General no aprobó la propuesta de alcanzar una cobertura del 100% de las misiones con servicios compartidos mediante un segundo centro de servicios, presentada en el marco del quinto informe anual sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno	Oficina del Secretario General Adjunto, Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno
Definición y aprobación de un modelo de prestación de servicios	Ubicación conjunta de todas las funciones transaccionales en líneas de servicio (organización matriz)	Las líneas de servicio cumplen todos los indicadores clave del desempeño	Parcialmente conseguido Todas las funciones transaccionales del Centro Regional de Servicios de Entebbe se habían ubicado conjuntamente en líneas de servicio en febrero de 2014  A junio de 2015, para el 66% de los indicadores clave del desempeño se había alcanzado la meta, para el 12% se estaba mejorando pero aún no se había alcanzado la meta y para el 22% no se había alcanzado la meta ni se estaba mejorando	Proveedores de servicios compartidos
Definición de un modelo de gobernanza	Puesta en funcionamiento de un modelo de gobernanza con la participación activa de sus miembros	Establecimiento de un modelo de gobernanza tres meses antes de la puesta en marcha de una entidad de	Conseguido Aunque no se han establecido nuevas entidades de servicios compartidos, el modelo de gobernanza del Centro	Proveedores de servicios compartidos Misiones clientes

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Progresos (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
		servicios compartidos	Regional de Servicios de Entebbe se encuentra implantado y en funcionamiento	
Acuerdos sobre el nivel de los servicios o acuerdos a nivel operacional, incluidos anexos pertinentes con indicadores claves del desempeño	Suscripción de acuerdos sobre el nivel de los servicios o de acuerdos a nivel operacional	Suscripción de acuerdos sobre el nivel de los servicios o acuerdos a nivel operacional a más tardar un mes antes de la entrada en funcionamiento de una entidad de servicios compartidos	<p>Conseguido</p> <p>Firma de todos los acuerdos sobre el nivel de los servicios correspondientes al Centro Regional de Servicios de Entebbe</p> <p>A medida que los procesos institucionales se sigan definiendo y normalizando durante la implantación de los grupos de Umoja, el Comité Directivo del Centro sugirió (en decisión no redactada) que se publicara un solo acuerdo sobre el nivel de los servicios, dándose por hecho que los nuevos clientes respaldados por el Centro aceptaban las condiciones expuestas en el acuerdo</p>	<p>Proveedores de servicios compartidos</p> <p>Misiones clientes</p>
	Revisión periódica de los acuerdos sobre el nivel de los servicios o los acuerdos a nivel operacional y pronta adopción de medidas correctivas	Revisión anual de los acuerdos sobre el nivel de los servicios o los acuerdos a nivel operacional	<p>Parcialmente conseguido</p> <p>Se dispone de acuerdos sobre el nivel de los servicios que se revisan, aunque no en el marco de un proceso formal</p> <p>A raíz de la implantación de los procesos de Umoja se examinó la división de funciones entre el Centro Regional de Servicios de Entebbe y sus misiones clientes</p>	
Vigilancia del desempeño y presentación de informes al respecto	Presentación de informes periódicos sobre el desempeño	Informes de ejecución mensuales	<p>Conseguido</p> <p>Se publican con regularidad informes mensuales sobre el desempeño</p>	Proveedores de servicios compartidos

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Progresos (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
	Prestación por facilitadores de tecnología de las comunicaciones de apoyo eficaz a la vigilancia del desempeño y la presentación de informes	Establecimiento de facilitadores de tecnología de la información para la supervisión y extracción de datos y la presentación de informes sobre el desempeño (sobre la base de la identificación de las necesidades conexas por el proveedor de servicios compartidos)	Parcialmente conseguido Los facilitadores de tecnología de la información toman parte en la prestación de apoyo a la extracción de datos y la presentación de informes sobre el desempeño, pero no se han establecido al 100%  Se ha empezado a determinar las deficiencias y las necesidades. A medida que se implanten más grupos de Umoja la necesidad disminuirá. En septiembre de 2016 se pondrá en marcha el grupo 5, que previsiblemente mejorará la integración de las aplicaciones de tecnología de la información empleadas en el Centro Regional de Servicios de Entebbe	División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones
	Presentación de opiniones a los directores de líneas de servicio y pronta adopción de medidas correctivas	Plena aplicación de un mecanismo de alerta automática en caso de que el desempeño se quede por debajo del umbral establecido  Aplicación por los directores de las líneas de servicio de medidas correctivas en el plazo de una semana después de identificados los problemas	Parcialmente conseguido Se ha incorporado iNeed en todas las líneas de servicio del Centro Regional de Servicios de Entebbe a fin de controlar el volumen de consultas y la prontitud de las respuestas a las consultas presentadas por los clientes y presentar informes al respecto. En marzo de 2015 se seleccionó la MINUSCA como misión piloto para la implantación del autoservicio de iNeed. No obstante, de los análisis de los datos se desprende que, al 30 de junio, se había hecho uso del autoservicio en muy contadas ocasiones,	Proveedores de servicios compartidos

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Progresos (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
			<p>en lugar de lo cual se siguen enviando consultas a la dirección genérica de correo electrónico</p> <p>El Centro sigue implantando el autoservicio en todas las demás misiones clientes. Además, se están preparando campañas de comunicación dirigidas a sensibilizar a las misiones clientes en relación con el autoservicio y se están usando otros mecanismos de mitigación como responder automáticamente a los mensajes genéricos de correo electrónico indicando a los funcionarios que conviene que hagan uso de iNeed para usar debidamente el autoservicio</p> <p>Todavía no se han establecido tableros de mando para la presentación de informes automatizada con el objeto de supervisar las consultas de los clientes</p>	
Mayor eficiencia y productividad como resultado de la concentración de los servicios compartidos	Porcentaje de reducción del personal equivalente a tiempo completo como resultado de la transferencia de funciones	10% a 15% de reducción del personal equivalente a tiempo completo	<p>Conseguido</p> <p>Después de transferir puestos de las misiones al Centro Regional de Servicios de Entebbe, se alcanzaron las eficiencias previstas reduciendo puestos y evitando el establecimiento de puestos en las misiones nuevas</p>	<p>Proveedores de servicios compartidos</p> <p>Misiones clientes</p>
Aumento constante de la satisfacción de los clientes	Mejora constante de los índices de satisfacción del cliente conforme a encuestas realizadas dos veces al año	80% de satisfacción de los clientes	<p>Parcialmente conseguido</p> <p>Mejora constante de los índices, aunque todavía no se ha alcanzado la meta fijada. La tasa de satisfacción global</p>	<p>Proveedores de servicios compartidos</p>

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Progresos (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
			<p>notificada en la última encuesta de satisfacción de los clientes realizada por el Centro Regional de Servicios de Entebbe (marzo de 2015) fue del 57%, lo cual supone una mejora con respecto al 48% registrado en septiembre de 2014.</p>	
	Número de quejas registradas a través de servicios de asistencia a los usuarios o encuestas a clientes	Son quejas como máximo un 12% del total de las consultas recibidas a través de servicios de asistencia a los usuarios o encuestas a clientes	<p>Parcialmente conseguido</p> <p>El sistema de autoservicio de iNeed se ha establecido para la MINUSCA y se encuentra en fases iniciales de uso. El autoservicio de iNeed no ha generado datos suficientes para poder determinar si son quejas como máximo un 12% del total de las consultas recibidas</p>	

#### **Progresos en la obtención en 2015 de los logros finales relativos a servicios compartidos**

48. La prestación de servicios compartidos en el marco de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno ha generado economías de escala los cinco últimos años. En 2014/15, más del 70% del personal autorizado de las misiones recibió apoyo de un proveedor de servicios a distancia. Gracias a la mancomunidad de proveedores de servicios y recursos transaccionales, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha conseguido emplear un menor volumen por cliente de personal de recursos humanos y servicios financieros que en las misiones que carecen de servicios compartidos.

49. Las nuevas misiones que pasan a formar parte de un centro de servicios compartidos pueden aprovechar con rapidez la capacidad disponible o leves ampliaciones de la capacidad del centro de servicios. Además, los funcionarios de centros de servicios también han podido beneficiarse de entornos menos peligrosos y más aptos para tener familia. A medida que prosiga la estabilización del concepto de centros de servicios será posible utilizar personal nacional en mayor medida, lo cual reportará considerables beneficios nuevos.

50. En 2014/15 se puso gran empeño en analizar la optimización de los servicios compartidos sobre el terreno en su conjunto, a raíz de lo cual en el quinto informe anual sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se propuso a la Asamblea General la creación de un segundo centro de servicios compartidos. Se preparó y presentó a los órganos

legislativos un estudio de viabilidad en el que se comparaban y contrastaban tres emplazamientos dados. También se confeccionó un modelo inicial de escalabilidad. Aunque la Asamblea General no aprobó la propuesta de crear un segundo centro de servicios, sí aprobó otros componentes de la propuesta.

51. El desarrollo del enfoque de servicios compartidos para las misiones sobre el terreno ha generado un volumen apreciable de recursos en forma de instrumentos de gestión de este tipo de servicios, entre ellos una plantilla normalizada para los acuerdos de prestación de servicios, un nuevo enfoque para la prestación de servicios mediante líneas de servicios administrativos y mejoras en la presentación de informes sobre el desempeño que superan con creces lo observado en las misiones carentes de apoyo en forma de servicios compartidos. El Centro Regional de Servicios de Entebbe ha elaborado enfoques de buenas prácticas, entre otros asuntos en materia de gestión del desempeño en los centros de servicios, presentación de informes y planificación de la fuerza de trabajo. Sus productos de buenas prácticas se están distribuyendo en forma de carpeta de material para su uso más amplio en otros entornos de servicios compartidos, en el contexto tanto de las misiones sobre el terreno como, en un sentido más amplio, del diseño del modelo global de prestación de servicios de las Naciones Unidas.

52. Por lo que se refiere a la satisfacción de los clientes, el Centro Regional de Servicios de Entebbe siguió realizando al año dos encuestas de satisfacción en las misiones clientes. En la última encuesta, realizada en marzo de 2015, se observó un aumento de la satisfacción general con los servicios del Centro, cifrada en el 57%, frente al 48% de septiembre de 2014 y el 39% de febrero de 2014. Los niveles de satisfacción de los clientes han mejorado de forma constante, aunque siguen por debajo de la ambiciosa meta de un 80% de satisfacción.

53. Las descripciones de las funciones de recursos humanos que siguen incumbiendo a las misiones se han revisado después de la transferencia de los procesos transaccionales a los centros de servicios o mecanismos de servicios compartidos. Las descripciones revisadas de las funciones se están implantando en las misiones siguiendo un plan por fases para la reconfiguración y armonización de la estructura de recursos humanos con arreglo a los nuevos requisitos, a fin de que el personal se centre en funciones estratégicas para el asesoramiento, el control de calidad y la planificación de los recursos humanos, así como en la orientación sobre el desempeño y el perfeccionamiento del personal, entre otras funciones. La estructura reconfigurada de recursos humanos también comprende plazas encargadas de prestar servicios transaccionales que dependen de la ubicación.

54. Un destacado componente del enfoque basado en los servicios compartidos consiste en la utilización común de recursos de tecnología de la información y las comunicaciones, en particular por conducto de la sección regional de Servicios de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (STICR), que en julio de 2013 se incorporó oficialmente en el Centro Regional de Servicios de Entebbe. Los ejes básicos de los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones de ámbito regional consisten en eliminar la duplicación de esfuerzos, lograr economías de escala y de ámbito y subsanar la disparidad de los servicios. Como nexo regional en el ámbito de la tecnología de la información y las comunicaciones, la STICR ha contribuido a la estandarización de las redes y a la consolidación de los datos y ha aportado la flexibilidad necesaria para la adaptación a la evolución de las necesidades sobre el terreno, así como a los progresos mundiales en materia de

tecnología de la información y las comunicaciones, y ha ofrecido soluciones técnicas a la ulterior armonización de las correspondientes prácticas en toda la región.

55. La tecnología de la información y las comunicaciones ha evolucionado espectacularmente los últimos cinco años, a la par que las exigencias operacionales regionales. Gracias a la mejora de los enlaces de comunicaciones, los datos regionales de las misiones, que antes se consolidaban en Entebbe, se transfirieron posteriormente al Centro Mundial de Servicios, que ahora alberga de forma centralizada las aplicaciones mundiales y los datos almacenados con fines de recuperación en casos de desastre. En 2013 se había prescindido en las misiones regionales de 902 servidores físicos, lo cual supuso una considerable reducción de costos. Aunque en la región han pasado a segundo plano determinadas necesidades vinculadas con la red anterior y los datos procedentes de sistemas anteriores, ha aumentado la necesidad de servir de centro regional de comunicaciones de voz y datos y de nexo para los servicios de movilidad.

56. Lo que, cuando se concibió hace casi seis años, se denominaba Centro Regional de Datos ha pasado a conocerse con el nombre de Centro Regional de Tecnología. El Centro Regional de Tecnología, que habrá entrado plenamente en funcionamiento en el segundo trimestre de 2016, también albergará un laboratorio regional de innovaciones donde a escala central se pondrán a prueba sobre el terreno tecnologías para la región relativas a la seguridad física de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la gestión de dispositivos móviles, la protección de la fuerza, los sistemas de información geográfica, la ecologización, la conectividad autónoma avanzada y la mejora de las operaciones de telecomunicaciones a favor de los “efectivos digitales de mantenimiento de la paz”. Se espera que en el tercer trimestre de 2016 el proyecto se haya ejecutado por completo.

57. En aras de la estandarización de las redes, en septiembre de 2014 la STICR estableció servicios regionales de seguridad de la información y cumplimiento, que operan en coordinación con el Centro Operacional de Tecnologías sobre el Terreno y las misiones de la región para garantizar la coherencia y la vigilancia permanente en lo que respecta a la aplicación de la política en materia de tecnología de la información y las comunicaciones. Los objetivos de la STICR en materia de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones se han cumplido en gran medida, aunque no obligatoriamente conforme a lo previsto en un principio. En 2013 la STICR prestó a las misiones de la región servicios de hospedaje de datos con fines de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones, lo cual comportó economías considerables, principalmente gracias a la tecnología de la virtualización. Desde entonces, y con Entebbe como punto de acceso a las comunicaciones de la región, los datos de las misiones y las aplicaciones mundiales se alojan de forma centralizada en el Centro Mundial de Servicios.

58. A la par que evolucionaban las necesidades de la infraestructura para la recuperación en casos de desastre, del hospedaje de datos *ex situ* y en el teatro de operaciones al hospedaje *ex situ* y fuera del teatro de operaciones, también evolucionaban los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones prestados a las misiones de la región. La STICR respalda la resiliencia operacional mediante los servicios de comunicaciones y movilidad que presta a las misiones

regionales en caso de desastre o evacuación de misiones, a la vez que facilita el desplazamiento y la productividad permanente del personal dentro de la región.

59. El equipo de desarrollo extraterritorial de programas informáticos, ubicado en el Centro Regional de Servicios de Entebbe, respalda el suministro de soluciones de sistemas de información centralizados, normalizados y específicos sobre el terreno en función de la ubicación que automatizan y respaldan procesos y operaciones administrativos comunes sobre el terreno. La cartera básica del equipo está constituida por productos y soluciones de Field Support Suite y presentación de informes e inteligencia empresarial que emplean todas las misiones sobre el terreno, observándose la mayor concentración de usuarios en la región de África oriental y el Centro Regional de Servicios de Entebbe. El equipo desarrolla programas informáticos en función de las nuevas necesidades y del mantenimiento de los productos existentes y presta apoyo a la implantación de soluciones en las misiones respaldadas por el Centro. El equipo cuenta con un grupo especial que se dedica a ordenar las necesidades del Centro por orden de prioridad y a modificar las solicitudes.

60. Las misiones de la región se han beneficiado desde julio de 2009 de la gestión desde Entebbe de activos y reparaciones de equipo en garantía. Además, en vista de su proximidad a zonas dominadas por crisis, la STICR ha logrado prestar apoyo casi inmediato a misiones nuevas, como la MINUSCA o la UNMEER, y ha aportado equipo esencial, en coordinación con el Centro Mundial de Servicios, a partir de evaluaciones de las existencias regionales y las administraciones de misiones regionales. Con carácter extraordinario se presta asistencia semejante mediante exámenes de los inventarios regionales anteriores a las actividades de adquisición de una misión, conforme a las políticas del Centro Mundial de Servicios en materia de existencias para el despliegue estratégico.

## **E. Objetivo final en materia de especialización funcional y organización**

61. El objetivo final de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno en relación con la especialización funcional y la organización se formuló del modo siguiente: para junio de 2015, las funciones de apoyo realizadas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en las entidades de servicios compartidos y en las misiones sobre el terreno tendrán un papel y unas responsabilidades estratégicas, operacionales y transaccionales definidos con mayor claridad, y prestarán a los clientes un apoyo más especializado, normalizado y simplificado.

62. Un elemento central de la estrategia era la transformación del modelo de prestación de servicios y la consiguiente reestructuración de la división del trabajo sobre el terreno. El Centro Mundial de Servicios de las Naciones Unidas, integrado por la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi y la Base de Apoyo de las Naciones Unidas en Valencia, y el Centro Regional de Servicios de Entebbe se establecieron para centralizar la mayor parte de las funciones operacionales y transaccionales, con lo cual las misiones sobre el terreno pudieron centrarse en las tareas dependientes de la ubicación y la Sede se concentró en la estrategia y la supervisión. En el cuadro 6 se indican los distintos tipos de funciones establecidas

para que la Secretaría pueda prestar apoyo a las operaciones sobre el terreno, la ubicación de las funciones y los servicios que integran cada función.

**Cuadro 6**  
**Funciones de organización y su ubicación**

<i>Funciones</i>	<i>Servicios</i>	<i>Emplazamiento</i>	
Funciones de orientación estratégica y supervisión	Orientación estratégica	Garantía de calidad	Cuartel general
	Elaboración de políticas y directrices	Nombramientos de personal directivo superior	
	Estándares y normalización de sistemas	Creación de capacidad sobre el terreno	
	Planificación de misiones nuevas	Promoción sobre el terreno de las decisiones en materia de políticas	
	Supervisión y cumplimiento	Interacción con los Estados Miembros	
Funciones de apoyo operacional mundial	Gestión de contratos marco mundiales	Planificación/seguimiento de los desplazamientos estratégicos	Cuartel general Centro Mundial de Servicios
	Planificación de las adquisiciones a escala mundial	Interacción operacional con los Estados Miembros	
	Centro Operacional de Tecnologías sobre el Terreno	Desplazamientos de personal uniformado	
	Gestión de las existencias/reservas estratégicas	Gestión de las listas de candidatos a puestos sobre el terreno	
Apoyo a varias misiones en relación con funciones que no dependan de la ubicación	Servicios transaccionales, en particular servicios estándar de recursos humanos y finanzas	Centros de servicios compartidos	
	Servicios de información y tecnología	Acuerdos estructurados de apoyo entre misiones	
	Cooperación logística		
Funciones en las misiones que dependen de la ubicación	Asesoramiento al personal directivo de las misiones	Inspección de equipo de propiedad de los contingentes	Misiones sobre el terreno
	Gestión de las instalaciones y la infraestructura	Gestión de activos (en la totalidad de su vida útil)	
	Soluciones y servicios de sistemas de información	Prestación de servicios vitales y sus suministros	

<i>Funciones</i>	<i>Servicios</i>	<i>Emplazamiento</i>
	geográfica y tecnologías de la información y las comunicaciones	Contratación
	Servicios médicos/de salud y seguridad ocupacionales	Gestión de puestos
	Gestión ambiental	Planificación de la fuerza de trabajo
	Bienestar	Funciones de asesoramiento del personal
	Riesgo y cumplimiento	Capacitación
	Auditoría	Preparación y ejecución de presupuestos
	Transporte dentro de la misión	Gestión de fondos fiduciarios
	Rotación de contingentes/pelotones	

63. La experiencia acumulada los últimos cinco años mediante la elaboración del modelo de prestación de servicios de apoyo sobre el terreno también se combina con la elaboración de un futuro modelo más amplio de prestación de servicios en toda la Secretaría. En su resolución [69/262](#) la Asamblea General puso de relieve la importancia del ajuste entre las configuraciones actuales desplegadas en el marco de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y el proyecto de modelo global de prestación de servicios, y en su resolución [69/307](#) solicitó al Secretario General que velara por que en todas las iniciativas relacionadas con la mejora del apoyo a las actividades sobre el terreno y la prestación de servicios se tuvieran en cuenta la experiencia adquirida y las mejores prácticas de otras iniciativas de la Secretaría. Esos marcos se ajustaron, y las enseñanzas extraídas de las experiencias contribuyeron decisivamente a la elaboración del modelo global de prestación de servicios presentado en un informe del Secretario General a la Asamblea General en su septuagésimo período de sesiones ([A/70/323](#)).

## **F. Objetivo final en materia de ajuste con otras iniciativas institucionales**

64. El ajuste con otras iniciativas institucionales de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se estableció fundamentalmente como objetivo final para garantizar una mayor armonía de los componentes pertinentes de la estrategia con el despliegue de Umoja. El objetivo final se definió como la implantación de una cultura de mejora continua de las operaciones para velar por la prestación eficaz de servicios de apoyo sobre el terreno de principio a fin y la configuración de los procesos para potenciar al máximo los beneficios de la solución Umoja.

## **G. Estado actual de los objetivos finales correspondientes a junio de 2015**

65. En 2014/15 se incorporaron nuevas mejoras en los procesos institucionales del Centro Regional de Servicios de Entebbe de conformidad con la funcionalidad de Umoja. El Centro Regional de Servicios, el Centro Mundial de Servicios y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno emprendieron una labor de reestructuración de los procesos institucionales que condujo al establecimiento de procesos normalizados para todos los procesos de finanzas de Umoja. Se revisaron los 70 procesos institucionales de cara al público del Centro Regional de Servicios en todas las líneas de servicio y se elaboraron guías para cada proceso, junto con guías de consulta rápida para ayudar a los funcionarios a orientarse en medio de las políticas en materia de recursos humanos. A la luz del notable impacto futuro que previsiblemente tendrá la implantación de la Ampliación 1 de Umoja en 2015/16 en los procesos relacionados con los recursos humanos y los viajes, el Centro Regional de Servicios mantendrá los próximos años la labor de reestructuración tras la implantación y la estabilización de la Ampliación 1. La documentación del actual proceso servirá de fuente esencial para analizar y reajustar los procesos en función de lo que exija la Ampliación 1 de Umoja.

66. A medida que en el futuro se sigan desplegando funcionalidades de Umoja, aumentarán los beneficios resultantes del modelo del Centro Regional de Servicios en lo referente a la concentración de capacidad para desplegar funcionalidades nuevas y al logro previsto de economías de escala en la realización de los beneficios que obedecerán a unos procesos más eficaces en el marco de la Ampliación 1 de Umoja, una vez que esté desplegada y estable.

67. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno sigue comprometido con una cultura de mejora continua de las operaciones y mejoras de los procesos de principio a fin. El Centro Regional de Servicios sigue firmemente decidido a usar líneas de servicio de principio a fin para los procesos administrativos. La estrategia de la cadena de suministro y su aplicación inicial se centran en procesos de gestión de la cadena de suministro de principio a fin, no en enfoques funcionales. El enfoque basado en la cadena de suministro y la Ampliación 2 de Umoja se están armonizando en su totalidad. El responsable del proceso de logística en Umoja es a la vez la entidad encargada de elaborar el programa relativo a la gestión de la cadena de suministro, a fin de que puedan obtenerse beneficios con mayor rapidez mediante una labor orientada a un ajuste estructural, de los procesos y de los programas informáticos antes del despliegue.

## **IV. Beneficios cualitativos logrados en las misiones**

68. En atención a las recomendaciones presentadas en 2013 por la Junta de Auditores a efectos de mejorar el formato de los informes presentados sobre los beneficios de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, la Secretaría empezó en 2012/13 a presentar informes anuales sobre los beneficios cualitativos obtenidos por las misiones en consonancia con los objetivos centrales de la estrategia. En el caso del ejercicio 2012/13, los beneficios se consignaron en el cuarto informe anual sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (véase [A/68/637](#)). En lo que respecta al

ejercicio 2013/14, los beneficios cualitativos obtenidos por las misiones se consignaron en el informe sinóptico de la financiación de las operaciones de mantenimiento de la paz (A/69/751/Rev.1). En el cuadro 7 se enumeran los beneficios correspondientes a 2014/15.

## Cuadro 7

**Beneficios cualitativos logrados en 2014/15 en las misiones****Agilización y simplificación de la prestación de servicios a las operaciones sobre el terreno**

<i>Misión</i>	<i>Beneficio</i>
UNISFA	<p>Reducción a tres semanas (frente a varios meses) del ciclo de aprobación de adquisiciones nuevas sobre la base de un nuevo proceso consolidado de visto bueno técnico y autorización para realizar adquisiciones locales</p> <p>Disminución en 4 meses del tiempo necesario para entregar bienes a las misiones mediante transporte local gracias a una simplificación de las tareas administrativas/no esenciales a partir de una directriz interna aparecida en enero de 2015</p> <p>Gastos de sobrestadía por valor de 262.000 dólares anuales evitados como consecuencia del menor tiempo necesario para el ulterior envío</p> <p>A raíz de los nuevos procesos y plantillas establecidos para la planificación de las adquisiciones y la presentación de informes, ha disminuido en 3 o 4 semanas el tiempo de despacho y se determinan con más precisión las necesidades o requisitos</p> <p>Reducción en 4 semanas de los plazos para las adquisiciones gracias a la utilización de contratos mundiales, regionales y de misiones vecinas</p> <p>Eliminación de los gastos correspondientes al procedimiento administrativo de las licitaciones</p> <p>Reducción de los costos unitarios de los bienes y servicios</p>
MINUSMA	<p>Aceleración del proceso de contratación en virtud de la delegación en zonas distintas del cuartel general de la Misión del proceso de contratación de puestos hasta la categoría G-4: la preselección, la preparación del calendario de entrevistas, la verificación de documentos y otros procesos tienen lugar actualmente al margen del cuartel general</p> <p>Medidas adoptadas para mejorar la recuperación de los gastos de los servicios de aviación prestados a otros organismos y la racionalización de la recuperación de todos los gastos en concepto de viajes residuales a bordo de activos de aviación de la MINUSMA correspondientes a entidades distintas de la MINUSMA en beneficio de todos los interesados</p> <p>Facilitación de la recuperación de gastos entre la MINUSMA y la ONUCI y de los cargos entre oficinas sobre la base de la consolidación en la ONUCI de la función financiera</p> <p>Optimización del proceso de gestión del almacenamiento y despacho de aduanas mediante el uso compartido de un almacén con la Dependencia de Recepción e Inspección en las cercanías de los almacenes de la dependencia de contabilidad autónoma</p> <p>Disminución en 2 días de la tramitación de la recepción e inspección del cargamento</p>
ONUCI	<p>Mejoras en la formulación y la consolidación del plan de adquisiciones de la ONUCI gracias a la custodia ejercida por el Centro Mundial de Servicios y al análisis centralizado de los planes de adquisiciones de la Misión</p>

<i>Misión</i>	<i>Beneficio</i>
UNAMA	<p>Concertación con la MINUSMA de un arreglo de participación en la financiación de los gastos de prestación de servicios de apoyo. Al 1 de julio se habían implantado arreglos de participación en la financiación de los gastos para garantizar el uso compartido equitativo de los servicios de la Sección de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, el reparto de los gastos de mantenimiento de vehículos y combustible y la transferencia de otros costos directos correspondientes al personal de la MINUSMA emplazado en Abiyán</p> <p>Se mejoró el apoyo al sistema de información geográfica ofreciendo la mayor parte de los servicios en línea, con lo cual ha disminuido notablemente el número de mapas impresos</p> <p>Consolidación efectiva de los planes de adquisición mediante la elaboración por la División de Adquisiciones y el Centro Mundial de Servicios de una plantilla para planes de adquisición; el Centro Mundial de Servicios ha revisado todos los requisitos para la consolidación de las adquisiciones a escala mundial</p>
UNAMID	<p>Automatización de la tramitación del formulario de solicitud F-10, con lo cual aumentó notablemente el número de solicitudes tramitadas en un ciclo/mes de la nómina de sueldos</p> <p>La lista de verificación de los requisitos previos para la aprobación de pedidos, de siete puntos que incluyen la verificación previa de las existencias disponibles en el inventario de la Misión, las existencias para el despliegue estratégico y los excedentes de otras misiones y la confirmación de la aprobación previa por la División de Apoyo Logístico/División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, ha mejorado la rendición de cuentas, la visibilidad y la eficiencia global de la labor de la Misión</p>
UNIOGBIS	<p>La UNIOGBIS ha conseguido reducir las transacciones de adquisición mediante acuerdos a largo plazo de ámbito regional y la aplicación eficaz de Incoterms 2010; se han establecido contratos marco locales</p>
UNMIK	<p>La plantilla de apoyo disminuyó en 2 puestos de contratación internacional en virtud de la reconfiguración de las estructuras de la Misión en consonancia con la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno; se suprimieron 4 puestos de contratación internacional sobre la base de un examen de la Sección de Comunicaciones y Tecnología de la Información y el aprovechamiento del apoyo prestado por el Centro Mundial de Apoyo</p> <p>Consolidación de 4 almacenes en un único almacén centralizado en aras de la visibilidad de las existencias disponibles y de la armonización con el Centro Mundial de Servicios.</p>
UNMISS	<p>Reducción de 90 a 60 días del plazo de incorporación del personal nuevo, conforme a lo establecido por el Centro Regional de Servicios y por acuerdos de prestación de servicios</p> <p>Gracias al empleo de Umoja y el Portal Mundial de las Naciones Unidas para los Proveedores, la Sección de Adquisiciones ha reducido el plazo general de adquisición en relación con las compras solicitadas</p>
UNOWA	<p>El plazo de adquisición se redujo en 2014/15 a 3 meses en virtud de la consolidación de los procesos en el Centro Mundial de Servicios</p> <p>Mayor rapidez en la determinación de las necesidades y en la adquisición gracias a cursos administrados por el Centro Mundial de Servicios para tres misiones u oficinas</p>
OCENUL	<p>Suministro de espacio de oficinas, apoyo a la gestión de las instalaciones y cableado de tecnologías de la información para el Departamento de Seguridad y el Centro de Información y Operaciones de Seguridad (memorando de entendimiento) en régimen de recuperación de los gastos</p>

<i>Misión</i>	<i>Beneficio</i>
	Prestación por la FPNUL de servicios de transporte, tecnologías de la información, adquisición y finanzas (memorando de entendimiento)
UNSOA	Mejoras en la prestación de servicios y la cadena de suministro sobre la base del nuevo organigrama, cuya entrada en funcionamiento está prevista para noviembre de 2015, en virtud de la racionalización de los procesos, el perfeccionamiento de la planificación de los recursos y la planificación y ejecución conjuntas generales de los proyectos conexos y las operaciones de cadena de suministro y prestación de servicios; se está ejecutando un proyecto piloto que incorpora nuevos procesos de orientación y operativos en el ámbito de la cadena de suministro y la prestación de servicios en relación con los suministros generales y de ingeniería
ONUVT y OCENU	Establecimiento entre la ONUVT y la OCENU de un modelo de servicios compartidos para la prestación de apoyo administrativo y logístico dirigido a fomentar la eficiencia y registrar economías, en particular compartiendo un solo Jefe de Apoyo a la Misión; se generaron nuevas sinergias con la creación en la ONUVT del puesto de Jefe Adjunto de Apoyo a la Misión y de una Sección de Servicios Técnicos y Gestión de la Cadena de Suministro

### **Fortalecimiento de la gestión de los recursos y la rendición de cuentas; mayores eficiencias y economías de escala**

<i>Misión</i>	<i>Beneficio</i>
UNISFA	<p>Mejora de los arreglos logísticos con la base de apoyo de la MONUSCO en Entebbe, a raíz de lo cual se han entregado a tiempo y en su totalidad artículos esenciales, como sangre humana y equipo de la Sección de Comunicaciones y Tecnología de la Información</p> <p>Aumento del 62% en la utilización de las horas de vuelo en aeronaves y aumento del 17% en el número de pasajeros en 2014/15 en virtud del apoyo prestado a otras misiones principales o recibido de estas</p> <p>Reducción en un 20% de los gastos de capacitación impartiendo cursos en el Centro Regional de Servicios de Entebbe y no en lugares de Europa</p>
MINURSO	<p>La Sección de Comunicaciones y Tecnología de la Información de la MINURSO hace uso de servicios del Centro Mundial de Servicios para vigilar 24 horas al día la red de satélite de la Misión a fin de mantener comunicación con las bases de operaciones</p> <p>Mejora de la capacidad de seguridad aérea de la MINURSO mediante mejoras en la capacitación impartida por el Centro Mundial de Servicios en el teatro de operaciones</p>
MINUSMA	<p>Disminución de los gastos en concepto de vacaciones más frecuentes en el país de origen, licencia familiar y descanso y recuperación con el despliegue por la MINUSMA en Abiyán (lugar de destino apto para familias) de personal de finanzas y recursos humanos</p> <p>Mayor eficiencia y economías de escala; los contratistas y consultores locales aptos han facilitado capacidad esencial en proyectos de construcción con un costo menor y con menos tiempo necesario para la movilización, frente a los facilitadores militares y los contratistas internacionales; la colaboración con el Centro Mundial de Servicios y la ONUCI ha facilitado la transferencia de activos estratégicos (existencias para el despliegue estratégico, contratos marco) y la transferencia de apoyo logístico</p>

<i>Misión</i>	<i>Beneficio</i>
ONU CI	<p>Mejora en la capacidad de utilización a menor costo de activos aéreos compartidos en atención a cualquier necesidad especial (en comparación con la duración del proceso de licitación) gracias a la coordinación por conducto de centros estratégicos y regionales (Centro de Operaciones Aéreas Estratégicas, Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos)</p> <p>Mayor factor de carga de personal en 2015/16 que en 2014/15 gracias al fortalecimiento de la orientación dirigida a los pasajeros civiles y militares de aeronaves de las Naciones Unidas</p> <p>Reducción de 6 a 5 aparatos de la flota de aviones, en 2014/15, y de 5 a 3, en 2015/16</p>
UNAMA	<p>Ahorros derivados de la instalación de Internet de banda ancha mediante fibra óptica adquirida a nivel local (eliminación de Internet por satélite, que es costoso y lento)</p> <p>Para el 1 de octubre de 2015 está previsto prestar en la totalidad de la Misión servicios de Internet mediante fibra óptica</p> <p>Disminución del tiempo de suministro de material eléctrico y eliminación de su transporte en virtud de la adquisición en el mercado local de todos los materiales, cuyo valor asciende a 178.000 dólares</p>
UNAMI	<p>Reducción en un 10% del consumo de combustible para generadores en virtud de inspecciones mensuales y verificaciones de los registros en todas las oficinas regionales</p> <p>Recuperación de 8 millones de dólares en concepto de servicios de seguridad gracias al mecanismo de participación en los gastos de seguridad en el Iraq</p> <p>Ulteriores mejoras presupuestarias: memorandos de entendimiento sobre servicios comunes con equipos de las Naciones Unidas en los países para facturar los servicios prestados a organismos, fondos y programas</p> <p>Ahorro de 1,3 millones de dólares gracias a la migración de la Misión de terminales de muy pequeña apertura a líneas arrendadas</p> <p>Multiplicación por diez del ancho de banda</p>
UNAMID	<p>Utilización continuada de servicios del Centro Regional de Servicios de Entebbe para actividades regionales como conferencias, capacitación, tramitación de recursos humanos y reclamaciones financieras y celebración de seminarios de capacitación en régimen de participación en la financiación de los gastos</p> <p>Reducción de los desperdicios mediante un control más estricto de las existencias gracias a la adopción del concepto de almacenamiento central, que permite el aprovisionamiento y el control centralizados de cantidades óptimas de activos</p> <p>Reducción de la producción de desechos gracias a la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redistribución a otras misiones de la región de 8.166.286 dólares en concepto de excedentes de equipo de tecnología de la información y las comunicaciones</li> <li>• Transferencia de 462 vehículos (400 vehículos todoterreno ligeros y 2 ambulancias a la UNMEER y 60 vehículos todoterreno ligeros a la MINUSCA)</li> <li>• 11 vehículos en espera de expedición (9 camiones y 2 remolques a la MINUSCA y la República Centroafricana; 2 remolques a la MINUSMA)</li> <li>• Retirada de servicio de 179 vehículos</li> </ul>

Misión	Beneficio
FPNUL	<p>Reducción de la plantilla en 1 puesto de funcionario de contratación internacionales y 3 de contratación nacional gracias a la creación en septiembre de 2014 de una Dependencia Central de Almacenamiento encargada de racionalizar los procesos de gestión del inventario y los productos básicos; transferencia a la Dependencia Central de Almacenamiento y consolidación en ella de la responsabilidad de los almacenes destinados a tecnología de la información y las comunicaciones, transporte e ingeniería</p> <p>Disminución en los gastos de funcionamiento y mejoras en el apoyo a la Misión: la FPNUL prestó apoyo en forma de almacenamiento y suministros a otros lugares, como la FNUOS, la ONUVT, la OCENUL, la Oficina del Representante Especial Conjunto de las Naciones Unidas y la Liga de los Estados Árabes para Siria, la UNYOM, la CESPAAO y la UNFICYP</p> <p>Gracias a la utilización de informes de análisis de inventarios “ABC” ha sido posible verificar los bienes fungibles de forma más específica, eficiente y eficaz</p>
UNIOGBIS	<p>Disminución de los activos específicos de la Misión: la UNIOGBIS sufragó el 20% de los gastos de una aeronave emplazada en la UNOWA en Dakar que compartía con la UNOWA, la OEES y la CMCN a efectos de atender sus necesidades de emergencia, viajes oficiales de personalidades regionales y apoyo logístico crítico</p> <p>Optimización del ancho de banda para la transmisión telefónica y de datos gracias al proyecto One Star, que combina el ancho de banda de que disponen 3 misiones (la UNIOGBIS, la UNOWA y la OCNUA), con lo cual mejora la conectividad de cada misión a la vez que se amplía el ancho de banda, incluidas mejoras de la latencia de la red en las transmisiones de telefonía, datos y vídeo</p> <p>Unificación de las labores en la Dependencia de Conducta y Disciplina regional ubicada en la MINUSMA (Bamako) para eliminar las duplicaciones; todas las misiones regionales, incluida la UNIOGBIS, están cubiertas desde Bamako; fortalecimiento del marco integrado de conducta y disciplina mediante la aplicación normalizada desde una sola ubicación</p> <p>Racionalización del proceso de aprobación mediante un único centro de intercambio de información (instalaciones de almacenamiento de la UNIOGBIS); está previsto obtener más beneficios de la implantación por la UNIOGBIS de sistemas de control centralizado de los almacenes</p>
UNMIK	<p>La Misión redujo de 79 a 60 el número de vehículos ligeros de pasajeros de la flota garantizando el pleno cumplimiento del coeficiente fijado por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno</p>
UNMISS	<p>Reducción del nivel de existencias del inventario al 9,6% (objetivo de los indicadores clave del desempeño fijado en un 20%) gracias a la centralización de las adquisiciones y los pedidos en un solo mecanismo</p> <p>Aumento al 78% de la tasa de utilización de equipo (objetivo de los indicadores clave del desempeño fijado en un 75%):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reubicación en Entebbe de un Learjet del Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos para otras misiones</li> <li>• Suspensión de un vuelo semanal (Entebbe-Juba) con una aeronave CRJ</li> </ul>

<i>Misión</i>	<i>Beneficio</i>
UNMOGIP	Establecimiento de la prestación de servicios a la oficina de enlace de la Misión en Islamabad en virtud de un nuevo memorando de entendimiento suscrito con la UNAMA y la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait, lo cual elimina la duplicación de funciones en dos emplazamientos
UNOWA	Economías derivadas del cambio en 2014 de un generador de 600 kVA por otro de 250 kVA gracias a una mejor planificación en la zona de la Misión de la fuerza de trabajo y el material
UNSOA	<p>Establecimiento de una dependencia de vigilancia y seguimiento encargada de supervisar los procesos de adquisición y presentar los informes correspondientes, incluido el análisis de los datos de inteligencia institucional</p> <p>Optimización de la utilización de los activos aéreos compartiendo los activos de la UNSOM y la UNSOA con las misiones regionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se compartió un B-737 con la MINURCAT en una proporción 70%-30%</li> <li>• La UNSOA y la UNSOM compartieron un DHC-8, una aeronave B-737 y 2 helicópteros Mi-8 en una proporción 52%-48%</li> <li>• La UNSOA asignó un 70% de las horas de vuelo suplementarias compartidas con otras misiones</li> </ul> <p>Mejora de la respuesta a las evacuaciones complejas médicas y de bajas mediante el establecimiento de un acuerdo de reserva para la evacuación médica por vía aérea gestionado por el Centro Regional de Servicios de Entebbe para todas las misiones de la región, con lo cual pasó a dependerse menos de los activos aéreos de las misiones y de las interrupciones imprevistas de las operaciones planificadas (en el marco del acuerdo tuvieron lugar 216 del total de 610 evacuaciones médicas efectuadas por vía aérea)</p>
MINUSCA	<p>Reducciones de los gastos en concepto de transporte aéreo a partir de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en la financiación de los gastos de un vuelo realizado dos veces por semana entre Bangui y Entebbe mediante un B-737 de la UNSOA y un CRJ-200 de la UNISFA</li> <li>• Se compartieron activos aéreos con otras misiones (un CRJ-200 de la UNISFA y un B-737 de la UNSOA)</li> <li>• Preferencia en la utilización del CRJ-200 frente al B-737, al ser menores los gastos</li> </ul>

### **Mejoras en la seguridad y la calidad de vida del personal**

<i>Misión</i>	<i>Beneficio</i>
UNISFA	<p>A raíz de la mayor participación del personal en actividades de bienestar, en 2015 aumentó un 20% la asistencia a actos planificados en comparación con el año anterior</p> <p>Aumento en un 20% de la afluencia a la cafetería en 2015 al ser más sanos y variados los menús ofrecidos</p> <p>Las misiones regionales contribuyeron a las evacuaciones médicas sobre la base de un nuevo contrato comercial de servicios de ambulancia aérea</p> <p>Mejora de las medidas de seguridad derivadas del empleo de equipo pesado adecuado (camiones de bomberos) en la Misión y sus sectores</p>

<i>Misión</i>	<i>Beneficio</i>
MINUSMA	<p>La Sección de Recursos Humanos se asoció con la Sección de Servicios Médicos en la realización de una encuesta de evaluación de las necesidades de salud y bienestar del personal a la luz de las instalaciones disponibles</p> <p>La Sección de Recursos Humanos, en asociación con la Oficina del Director de Apoyo a la Misión, participó en la elaboración y aplicación de una política de gestión de incidentes críticos y rotación del personal emplazado en la región cuyo objetivo general era mejorar las normas de seguridad y la calidad de vida del personal</p> <p>La Sección de Recursos Humanos contribuyó a la compilación y distribución de encuestas al personal sobre los derechos a prestaciones, la calidad de vida, la calidad de los servicios, la satisfacción de los clientes y las líneas de acción incorporadas a la luz de las mejoras en sus procedimientos operativos estándar; varias medidas, como la mayor frecuencia del descanso y recuperación, la prestación por peligrosidad y la rotación, se adaptaron al personal emplazado en la región en vista del difícil entorno operacional en que se desempeña</p> <p>Con la implantación de políticas en materia de seguridad ocupacional, como la relativa al uso de equipo de seguridad, disminuyeron las tasas de incidentes</p> <p>Con el uso de sistemas de Field Support Suite para supervisar al personal disminuyó el absentismo y aumentó la productividad</p> <p>La considerable inversión en la capacitación de todo el personal de la MINUSMA, incluidos los contingentes militares y de policía, en el marco de cursos de capacitación técnica y perfeccionamiento del personal, algunos de ellos orientados a garantizar su seguridad y otros a desarrollar sus competencias interpersonales y de supervisión, no solo ha elevado la moral de muchos funcionarios, sino que también ha mejorado la capacidad de emplear radios, las dotes de comunicación y la eficiencia general de los supervisores</p>
ONU CI	<p>La ONU CI prestó en 2013/14 y 2014/15 servicios de apoyo a las operaciones transaccionales financieras y de derechos humanos; gracias al apoyo prestado a las funciones de la MINUSMA se ubicó en Abiyán un total de 18 puestos y posiciones de contratación internacional, 22 de contratación nacional y 1 de voluntario de las Naciones Unidas que formaban parte de la plantilla de la MINUSMA, con lo cual la presencia de la Misión disminuyó en Bamako (lugar de destino con condiciones de vida difíciles) y aumentó en Abiyán (lugar de destino apto para familias)</p> <p>Gracias a las mejoras en la actividad del Comité para el bienestar y las actividades recreativas del personal ante el aumento de los niveles de estrés de los funcionarios durante la fase de reducción de la Misión, hasta la fecha no se han registrado casos en la Dependencia de Supervisión y Evaluación durante el proceso de reducción</p>
UNAMA	<p>La Dependencia de Salud y Seguridad Ocupacional de la UNAMA dispone de políticas; en el período comprendido entre junio de 2014 y junio de 2015 se produjo una reducción del 85% en el número de accidentes de trabajo; la Dependencia ha inspeccionado el 85% de las regiones; por motivos de seguridad no ha sido posible inspeccionar el 15% restante</p> <p>En el marco del programa de gestión de riesgos se imparte capacitación a los contratistas que trabajan en instalaciones de la UNAMA; en el período comprendido entre junio de 2014 y junio de 2015 se capacitó a 44 contratistas en temas relativos a la salud y la seguridad ocupacionales</p>

<i>Misión</i>	<i>Beneficio</i>
UNAMI	Con el establecimiento en Erbil de un centro principal de capacitación se racionalizó el proceso de capacitación y se amplió la capacidad de la Dependencia de Capacitación para impartir al personal de la UNAMI más programas de capacitación y aprendizaje
UNAMID	Para elevar el nivel de productividad y reducir el absentismo, el personal superior de la Misión vela por que todo el personal de la UNAMID con derecho a percibir prestaciones de descanso y recuperación haga uso de la prestación con diligencia y respetando el calendario
UNSMIL	El Centro Mundial de Servicios es un lugar de destino de tipo cuartel general carente de normas mínimas operativas de seguridad domiciliaria o normas mínimas operativas de seguridad en comparación con Libia; al respecto no hay gastos de apoyo logístico y de seguridad al personal de la UNSMIL
UNIOGBIS	<p>La UNIOGBIS ha aprovechado la capacidad de formación disponible en la región, en particular por lo que se refiere a la Sección Integrada de Capacitación de la Misión de la MINUSMA, para impartir capacitación crítica y obligatoria al personal de la UNIOGBIS, con lo cual se remedian las carencias en materia de recursos humanos y se vela por atender a un costo óptimo las necesidades básicas de capacitación del personal</p> <p>La UNIOGBIS se ha esforzado considerablemente por mejorar la seguridad de sus locales y la seguridad de su personal y sus activos; la valla que circunda el complejo de la UNIOGBIS se ha reforzado con hormigón armado, y se ha mejorado la iluminación de seguridad</p> <p>La UNIOGBIS ha adoptado medidas para reducir su impacto en el medio ambiente local implantando sistemas energéticos que garantizan la reducción del uso de combustibles fósiles sustituyéndolos por sistemas alimentados por energía solar y acumuladores</p>
UNMISS	<p>Al encuestar al personal la Misión ha observado preocupaciones suscitadas por la seguridad general y los costos mensuales de las viviendas de paredes rígidas de la Casa de las Naciones Unidas; la UNMISS está colaborando con la Sede en la reducción de los costos impuestos al personal de la UNMISS</p> <p>La UNMISS se está sirviendo de contratistas para retirar material peligroso y elementos conexos en cumplimiento de la política ambiental, además de lo cual tiene previsto implantar la energía solar en la mayoría de las instalaciones, empezando por un proyecto piloto con una capacidad de 1MW en la Casa de las Naciones Unidas</p>
OCENUL	Celebración de una reunión pública, tras la publicación de los resultados de la encuesta mundial del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, dirigida por el Oficial Administrativo/Jefe de Administración para aportar claridad en torno a los aspectos que, según los resultados de la encuesta, suscitan insatisfacción
UNSOA	Se hace hincapié en la reducción de la presencia en el teatro de operaciones; en virtud de la especial atención prestada a la externalización mediante la concertación de servicios de contratistas y consultores individuales, el personal de las Naciones Unidas se encuentra menos expuesto a zonas de alto riesgo

## Reducción del impacto ambiental; utilización de capacidad regional y local

<i>Misión</i>	<i>Beneficio</i>
UNISFA	<p>Establecimiento y utilización de vertederos de desechos sólidos</p> <p>Mayor intervención del Comité de Examen Ambiental en la gestión del impacto en el medio ambiente; en 2015/16 se ejecutarán proyectos relativos a la gestión y eliminación de aguas residuales, el tratamiento de los estanques contaminados y la instalación de un sistema de filtrado</p> <p>En total se adjudicaron a empresas locales 11 de los 37 contratos comerciales, lo que representa un aumento del 100% en el número de contratos adjudicados a nivel local en comparación con el año anterior</p>
MINUSMA	<p>Establecimiento efectivo de órdenes generales de compra en todas las regiones; fases finales de implantación en Kidal, con lo cual disminuirá el volumen de gestión de material en todos los emplazamientos, pues solo se adquiere material cuando es necesario</p>
UNAMA	<p>Los servicios de ingeniería externalizaron en 2014 en toda la Misión, así como en los complejos regionales, sus obras generales de mantenimiento, la eliminación de desechos sólidos y líquidos y los servicios de funcionamiento y mantenimiento de generadores; como consecuencia de la externalización, la plantilla se redujo en 75 puestos de contratación local, a raíz de lo cual disminuyeron las obligaciones correspondientes al personal de la UNAMA, así como el costo anual de los servicios a razón de cerca del 50%; mediante la externalización pudieron prestarse todo el año servicios ininterrumpidos 24 horas al día y mejoró notablemente la calidad de los servicios, así como el correspondiente tiempo de respuesta</p> <p>Aumentó el uso de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones disponibles a nivel local, como por ejemplo de Internet o de telefonía</p>
UNAMI	<p>Desde que se establecieron contratos marcos locales, la Misión ha garantizado la puntualidad en la tramitación de las exenciones de impuestos (7 a 21 días como máximo en el Iraq); la UNAMI alentó a los contratistas a que velaran por que sus entregas en el Iraq se destinaran directamente a Erbil o Bagdad, con lo cual se acortaron los plazos de recepción de los bienes necesarios</p> <p>Instalación de plantas de tratamiento de aguas residuales en todas las ubicaciones de la Misión; las aguas residuales se tratan antes de su eliminación definitiva; gracias al pleno funcionamiento de las plantas de tratamiento, la Misión tiene la seguridad de que se mitigan debidamente los posibles efectos adversos para el medio ambiente relacionados con la eliminación de aguas cloacales</p>
UNAMID	<p>La UNAMID ha contratado servicios de proveedores locales para que regenten en locales de la Misión una tienda de comestibles donde se venden frutas y verduras frescas y otros artículos de primera necesidad a todo el personal residente en el complejo de la UNAMID, que por motivos de seguridad no puede salir fuera del complejo</p> <p>La Sección de Adquisiciones de la Misión organiza periódicamente encuestas en el mercado local y conferencias de proveedores para velar por que las decisiones de adquisición estén fundamentadas y dar a conocer a los posibles proveedores los requisitos o normas por los que se rige la licitación para obtener un contrato</p>

<i>Misión</i>	<i>Beneficio</i>
UNMIK	La UNMIK estableció en el complejo del cuartel general de la Misión un punto de suministro de combustible, con lo cual dejó de ser necesario desplazarse en vehículo a gran distancia para reponer combustible y disminuyó la huella de carbono de la Misión
UNOWA	El Centro Mundial de Servicios celebró en Dakar una conferencia de proveedores locales a raíz de la cual aumentó el número de proveedores locales registrados, lo cual ha mejorado el entorno de las adquisiciones al poner más oportunidades comerciales a disposición del mercado y la economía locales
OCENUL	En los locales de oficinas se amplió la limitada recogida de material reciclable a escala local a las botellas de plástico y las latas de aluminio
UNSOA	Se ejecutaron programas de creación de capacidad dirigidos a nacionales somalíes, lo cual facultó al cuerpo de bomberos de Mogadiscio para gestionar sus operaciones y depender menos de los recursos de extinción de incendios de la Misión

## V. Costos financieros y estimaciones de los beneficios

69. Al margen de los logros y beneficios indicados, durante todo el período de aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se presentaron estimaciones de los beneficios financieros en el curso de la estrategia mediante cálculos anualizados suministrados al término de cada ejercicio económico junto con el correspondiente total general. Mediante las estimaciones se pretendía consignar los beneficios financieros anuales detectables derivados de iniciativas emprendidas en el marco de la estrategia y señalados por divisiones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y centros de servicios. Mediante los informes sobre los beneficios financieros de la estrategia se aspiraba a indicar los ahorros en concepto de personal, las disminuciones de los gastos y las eficiencias en el consumo, así como los casos en que se evitaban gastos, como consecuencia de decisiones adoptadas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en el marco de la estrategia. En vista de que la Secretaría decidió deliberadamente aplicar la estrategia en lo fundamental dentro de los recursos disponibles y en virtud de su reasignación, gracias a ella ha sido muy alto el rendimiento de la inversión percibido por los Estados Miembros; se estima que los beneficios netos superan los 400 millones de dólares, mientras que los costos rondan los 20 millones de dólares.

70. En realidad, la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno no se concibió como programa de ahorro. Se trataba de una estrategia de determinación de nuevas maneras de operar mejorando la eficacia y la eficiencia del apoyo prestado a las operaciones sobre el terreno. Mediante la comunicación de la relación entre costos y beneficios se pretendía presentar estimaciones anualizadas amplias de los beneficios, pero no se aspiraba a presentar un estado financiero. A falta de una metodología empleada en toda la Secretaría para estimar los costos en relación con los beneficios, los cálculos presentados en el marco de la estrategia se basaban en estimaciones e hipótesis que se ponían en conocimiento de la Junta de Auditores en cada serie anual de actividades de auditoría. Los gastos evitados solo pueden estimarse sobre la base de hipótesis de los costos en que probablemente se hubiera incurrido de no haberse adoptado las decisiones o enfoques en cuestión. En

consecuencia, para gran parte de los beneficios indicados no es posible determinar los ahorros “efectivos”, pues obedecen a estimaciones de gastos no realizados. Cuando ha sido posible, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha procurado mejorar retrospectivamente sus estimaciones, pero las posibilidades en ese sentido están limitadas por la dificultad en la obtención de datos y registros históricos de comparación y por la falta de recursos para ello.

71. En el cuadro 8 figuran estimaciones fundamentadas de los costos correspondientes a la estrategia, pero no se indican en todos los casos las dificultades planteadas por la estimación del total de los beneficios financieros derivados de la utilización de instrumentos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno para prestar apoyo a las operaciones. Por ejemplo, la planificación de la fuerza de trabajo mediante exámenes de la dotación de personal civil entrañó e hizo posibles reducciones y cambios apreciables en la composición de las plantillas, lo cual generó en los presupuestos de las misiones ahorros que no aparecen reflejados aquí. Igualmente, la atención que se presta en la estrategia al perfeccionamiento de los presupuestos, entre otras cosas usando el modelo uniforme de financiación, ha permitido llevar a cabo una presupuestación más precisa de la puesta en marcha, lo que a su vez ha supuesto que se haya dejado de solicitar y asignar recursos adicionales y, en consecuencia, ha contribuido a reducir los gastos. Además, los gastos evitados al no haberse creado puestos en las misiones porque en su lugar prestaron los servicios necesarios equipos de apoyo a la misión a corto plazo, o porque se procedió a una liquidación, no han quedado reflejados a causa de la complejidad inherente a su estimación precisa. La Secretaría sigue convencida de que la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno reporta considerables beneficios adicionales que no han quedado totalmente reflejados.

72. En el cuadro 8 se presentan los costos y beneficios estimados, compilados y actualizados a partir de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. En él se presentan los beneficios anuales notificados en años anteriores, junto con las estimaciones de los costos y beneficios recién comunicadas en relación con el ejercicio económico 2014/15. Se presenta un nuevo cálculo de los costos y beneficios de las prestaciones del personal del Centro Regional de Servicios de Entebbe y el Centro Mundial de Servicios, observándose una notable reducción en el primero y, probablemente, un leve aumento en el segundo.

### **Beneficios futuros proyectados**

73. Los principios, las estructuras y los instrumentos establecidos con arreglo a la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno seguirán reportando beneficios mucho después del período quinquenal de aplicación. Los beneficios se manifestarán en forma de ahorros periódicos debidos a cambios estructurales en el modelo de prestación de servicios, por ejemplo a raíz de menores gastos debidos a la ubicación de personal en lugares donde se prestan servicios compartidos. Es probable que el perfeccionamiento y la utilización constantes de las herramientas de la estrategia, como el centro de intercambio de información para la gestión mundial de los activos, la planificación optimizada de los movimientos, la utilización de contratos regionales para apoyar las soluciones de transporte en África oriental y las futuras mejoras de la cadena de suministro, sigan incrementando el valor del modelo de prestación de servicios de la estrategia, a medida que pase el tiempo y mucho después de concluido el actual período de aplicación de la estrategia.

74. Los beneficios derivados de los servicios compartidos aumentarán a medida que los centros de servicios hagan cada vez más uso de las capacidades nacionales en lugar de las internacionales y que se amplíen para dar cabida a todas las misiones. En 2015/16 y 2016/17 el Centro Regional de Servicios de Entebbe emprenderá un proceso de ulterior nacionalización que reportará notables reducciones adicionales de los costos. En 2014/15 comenzó el proceso de aprovechamiento intensificado de la capacidad nacional. En la MINUSCA se crearon puestos de apoyo al Centro Regional de Servicios en calidad de puestos de contratación nacional en vez de internacional en un lugar de destino donde los costos son elevados, lo cual reportará a la Misión economías significativas en 2014/15 y ejercicios posteriores, además de otros beneficios debidos a los gastos evitados al no mantener personal en un lugar de destino inseguro y costoso.

## Cuadro 8

**Costos, economías y reducciones de gastos estimados atribuidos a la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno en los ejercicios 2010/11, 2011/12, 2012/13, 2013/14 y 2014/15**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	Subtotal
<b>Gastos</b>						
<b>Inversiones en la Sede</b>						
Personal temporario general de categoría D-1 (sueldo + gastos no relacionados con el personal)	287	287	287	287	287	1 435
1 P-5, 2 P-4, 1 P-3 y 1 de Servicios Generales (sueldo + gastos no relacionados con el personal) <sup>a</sup>	909	909	909	909	909	4 545
Viajes <sup>b</sup>	130	130	130	130	130	650
Talleres	–	–	75	–	–	75
Consultores/asesores <sup>c</sup>	–	–	64	–	–	64
<b>Subtotal</b>						<b>6 769</b>
<b>Centro Mundial de Servicios</b>						
Pruebas balísticas de paquetes modulares <sup>d</sup>	–	–	150	–	–	150
<b>Centro Regional de Servicios</b>						
Infraestructura	82	3 074	9 754	350	7 869	21 129
Viajes del Comité Directivo <sup>e</sup>	21	21	21	21	21	105
Consultores	–	–	235	226	114	575
<b>Subtotal</b>						<b>21 959</b>
<b>Subtotal de gastos</b>						<b>28 728</b>

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	Subtotal
<b>Economías</b>						
<b>Personal</b>						
<b>Centro Mundial de Servicios</b>						
Costo diferencial resultante de la distribución <sup>f</sup>		187	(53)	–	–	134
Eficiencias en el apoyo a la UNSMIL <sup>g</sup>	–	2 500	2 500	2 050	(145)	6 904
<b>Subtotal</b>	–					<b>7 038</b>
<b>Centro Regional de Servicios<sup>h</sup></b>						
Diferencia resultante de la distribución (gasto recurrente de reasignación en cifras netas)		1 086	5 481	8 782	9 495	24 844
Supresión	–	–	2 910	6 083	5 532	14 526
Evitación	–	975	975	975	3 219	6 144
Nacionalización	–	–	–	–	1 276	1 276
<b>Subtotal</b>	–					<b>46 789</b>
<b>Subtotal de personal</b>						<b>52 423</b>
<b>Gestión de activos</b>						
<b>Reducción de las existencias para el despliegue estratégico</b>						
Reducciones de gastos no recurrentes	–	–	50 000	–	–	50 000
<b>Adquisiciones aplazadas</b>						
Transporte terrestre	–	–	45 745	–	–	45 745
Instalaciones e infraestructura	–	–	29 206	–	–	29 206
Equipo de tecnología de la información y las comunicaciones	–	–	26 755	–	–	26 755
Equipo de otro tipo	–	–	102	–	–	102
Servicios de construcción	–	–	8 796	–	–	8 796
<b>Subtotal</b>						<b>160 604</b>
Transferencias de activos del centro de intercambio de información (evitación de gastos)	–	–	–	12 969	2 547	15 516
<b>Eficiencias en el consumo</b>						
Raciones	–	–	17 547	–	–	17 547
Reemplazo de piezas de repuesto	–	–	11 747	–	–	11 747
Viajes dentro de la zona de las misiones	–	–	6 529	–	–	6 529
Suministros de mantenimiento	–	–	5 183	–	–	5 183
Consumo de combustible	–	–	36 522	–	–	36 522
Viajes de rotación de contingentes	–	–	29 619	–	–	29 619
<b>Subtotal</b>						<b>107 147</b>
<b>Subtotal de gestión de activos</b>						<b>280 720</b>

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	Subtotal
<b>Optimización del transporte</b>						
Aviones fletados a más largo plazo <sup>i</sup>	–	–	7 584	7 404	4 205 <sup>j</sup>	19 193
Rotaciones regionales optimizadas de efectivos militares <sup>k</sup>	3 453	1 055	4 501	2 652	– <sup>l</sup>	11 661
Optimización de la flota aérea regional <sup>m</sup>	68 076	27 200	–	–	–	95 276
<b>Subtotal de transporte</b>						<b>126 130</b>
<b>Subtotal de economías</b>						<b>459 273</b>
<b>Total</b>						<b>430 545</b>

<sup>a</sup> Se trataba de puestos redistribuidos del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para establecer el Equipo de Coordinación de la Aplicación del Programa para la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, como parte de la nueva función de apoyo estratégico de la Oficina del Secretario General Adjunto del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Las economías se lograron mediante aumentos de la eficacia en función de los costos y reducciones y evitación de los gastos.

<sup>b</sup> Sobre la base de los gastos medios anuales en concepto de viajes del Subsecretario General de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno relacionados con proyectos, en su calidad de Presidente de los comités directivos del Centro Mundial de Servicios y el Centro Regional de Servicios y del equipo de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

<sup>c</sup> Incluye el sueldo, los gastos de viaje y las dietas de un Asesor sobre Gestión de la Cadena de Suministro durante el ejercicio 2012/13.

<sup>d</sup> Este gasto se efectuó en 2012/13, pero se notifica por primera vez de conformidad con la recomendación de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto.

<sup>e</sup> Estimación basada en las dietas para viajes de participantes de misiones clientes.

<sup>f</sup> Para los ejercicios económicos 2013/14 y 2014/15 se calcularon economías adicionales por valor de 718.500 dólares y 685.700 dólares, respectivamente, después de que la Junta de Auditores revisó versiones anteriores del presente anexo.

<sup>g</sup> Las eficiencias se basan en la diferencia entre los gastos en Brindisi y Libia en concepto de 22 funcionarios equivalentes a tiempo completo, frente a los 23,63 funcionarios equivalentes a tiempo completo de los dos ejercicios económicos anteriores.

<sup>h</sup> Los cálculos de las prestaciones del personal estimadas por el Centro Regional de Servicios se revisaron para los ejercicios 2011/12 a 2014/15 y se ajustaron retrospectivamente, tal como se hizo con las estimaciones para 2014/15.

<sup>i</sup> Las cifras se basan en cuadros complementarios presentados a la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General.

<sup>j</sup> Las cifras correspondientes al ejercicio 2014/15 son gastos efectivos de julio a diciembre de 2014. Casi todos los países que aportan contingentes y fuerzas de policía han pasado a adoptar un ciclo de rotación de 12 meses que entraña derechos y cifras distintos en cuanto al transporte de pasajeros, por lo que resulta difícil comparar los costos con un ciclo de rotación de seis meses. En los dos años y cuatro meses de operaciones (hasta diciembre de 2014) han quedado ampliamente demostrados las eficiencias y el valor económicos del avión de fuselaje ancho. El 1 de noviembre entró en vigor un nuevo contrato que previsiblemente reportará beneficios semejantes con sujeción a las condiciones previstas en él.

<sup>k</sup> A/66/591, cuadro 9, y cuadros complementarios de la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General.

<sup>l</sup> Para el ejercicio económico 2014/15 se calcularon economías adicionales por valor de 784.000 dólares después de que la Junta de Auditores revisó versiones anteriores del presente anexo.

<sup>m</sup> A/68/731, anexo I, cuadro A.5; y A/67/723, anexo I, cuadros 9 y 10.

## VI. Enseñanzas extraídas

75. En los cinco últimos años, la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno ha generado ideas y enseñanzas importantes. Los problemas encontrados sirvieron para determinar no solo cambios de rumbo durante todo el período de aplicación, sino también futuras iniciativas de cambio sobre el terreno y en el conjunto de la Secretaría. A continuación se enumeran las principales enseñanzas extraídas de la aplicación de la estrategia.

### **Enseñanzas extraídas de los servicios compartidos**

76. En el ámbito de los servicios compartidos se extrajeron enseñanzas diversas del establecimiento de arreglos de prestación de servicios a distancia y de servicios compartidos, en particular en el Centro Regional de Servicios de Entebbe. El desempeño de este se está estabilizando en la actualidad tras un período inicial largo y complejo coincidente con otras reformas de gran calado que afectaron al Centro. Se requiere una firme participación de la administración, en la Sede y en todos los lugares, para apoyar constantemente la labor y reforzar de forma clara y coherente las metas y los objetivos de la iniciativa de cambio. El aprendizaje a partir de las siguientes dificultades, así como de las buenas prácticas descritas en la sección III, mejorará la futura implantación sobre el terreno de los servicios compartidos y contribuirá a la elaboración del modelo global de prestación de servicios en el conjunto de la Secretaría (véase [A/70/323](#), anexo I):

a) Los recursos de personal de las misiones clientes ayudaron a establecer con rapidez el Centro Regional de Servicios de Entebbe, pero el proceso de transferencia de personal y puestos fue más lento de lo previsto inicialmente, lo que provocó déficits en la ejecución, ralentizó la creación de una cultura de cohesión en el Centro y resultó incómodo de gestionar. Ese enfoque de provisión de recursos podría también limitar la capacidad de ampliar o reducir rápidamente la escala sin que ello afecte al funcionamiento general. La planificación de la fuerza de trabajo para los sistemas de servicios compartidos ha de efectuarse con cuidado para garantizar que desde el principio se contrata en los centros de servicios y en otros lugares a personal adecuado con las debidas aptitudes;

b) El hecho de depender de recursos procedentes de fondos de las misiones también afectó a la visibilidad y la supervisión de la provisión de recursos, lo que provocó la necesidad de incluir la presentación a los Estados Miembros de informes financieros consolidados del Centro Regional como anexo del informe sinóptico anual sobre la financiación de las operaciones de mantenimiento de la paz, además de consignar los recursos en los presupuestos de las misiones participantes;

c) Ante los problemas que encuentra el desempeño, se prestó atención destacada a la racionalización y la normalización de los procesos del Centro Regional de Servicios y se elaboraron instrumentos sólidos de garantía de calidad y supervisión del desempeño. Al mismo tiempo, seguían siendo necesarias importantes labores adicionales, de conformidad con la aplicación continua de Umoja, a fin de normalizar y armonizar mejor las funciones administrativas residuales en las misiones clientes.

d) El calendario para incorporar gradualmente el modelo y la plantilla acumulada tiene que ser acorde con la rendición de cuentas respecto de los niveles de servicio convenidos. La transferencia de los puestos, realizada gradualmente a lo largo del tiempo, contrastó con la transferencia del volumen de trabajo y la rendición de cuentas sobre el desempeño, emprendida desde el principio, lo cual fue muy desfavorable para el Centro Regional de Servicios en su fase inicial. La aplicación de las IPSAS y los Fundamentos de Umoja en 2013/14 absorbió considerables recursos de personal del Centro y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, pues los problemas iniciales se abordaron en el marco de las implantaciones. Por otra parte, Umoja y las IPSAS son instrumentos potentes que, con el tiempo, mejorarán considerablemente el funcionamiento de los proveedores de servicios compartidos;

e) Deben establecerse en fases iniciales órganos de gobernanza que suministren orientación de alto nivel y susciten la participación de los interesados que se precisa. La organización en comités, aunque reviste importancia para la participación de los interesados, debe supeditarse a la autoridad de los supervisores directos. Los comités deberán reunirse en función de las necesidades y en atención a hitos importantes y puntos de decisión cercanos, más que conforme a calendarios fijos.

#### **Es fundamental centrarse en los clientes y los consumidores**

77. Se ha procurado varias veces mejorar el servicio a los clientes, pero la tarea ha resultado y sigue resultando compleja, pues comporta cambios no solo de los sistemas y procesos, sino también de la cultura institucional. Ello incide no solo en las modalidades de servicios compartidos, sino también en la Organización en su conjunto.

#### **Durante todo el proceso de aplicación es precisa la adaptación continua a la evolución de las exigencias**

78. Los nuevos acontecimientos y la evolución de las necesidades en la Sede y sobre el terreno exigieron que el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno adaptara y fuera modificando la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Ello ha quedado de manifiesto en casi todos los aspectos de la estrategia, como el establecimiento de módulos, la gestión de la cadena de suministro y los servicios compartidos, y hay que preverlo en futuras iniciativas estratégicas dentro del complejo entorno del apoyo sobre el terreno. Las metodologías de aplicación de estrategias deben proceder con rigor, pero no centrarse excesivamente en los procesos. Las labores de cambio estratégico deben tener margen para evolucionar dentro de un marco claro. La estrategia presentaba varios programas complejos de cambio que debían administrarse conforme a una metodología normalizada de gestión de programas que ofreciera firmeza en la gestión y la supervisión, pero debían ser consonantes con la complejidad de los programas.

#### **Es fundamental la participación de los clientes y los interesados**

79. La estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno puso de relieve la importancia de los servicios de apoyo para el éxito de las operaciones de las Naciones Unidas sobre el terreno y creó por primera vez un diálogo estratégico

directo y sistemático entre el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y las partes interesadas en él, en particular en las misiones sobre el terreno, al ofrecer oportunidades de expresar opiniones, como en el marco de una junta de clientes y de encuestas de satisfacción de los clientes, y al mejorar las comunicaciones internas:

a) Las encuestas resultaron útiles no solo para trabar contacto con los clientes de todas las misiones, sino también para recabar opiniones fundamentales a la hora de adoptar decisiones. En un principio solo se encuestó a personal uniformado, pero, en vista del valor de la información reunida, las encuestas se ampliaron para dar cabida al personal civil. Se administraron encuestas dos veces al año, pero cada vez se fue perfeccionando más la metodología a partir de las enseñanzas derivadas de la aplicación y las constataciones anteriores. También se mejoró el análisis de los resultados a partir de las constataciones anteriores, en particular de un análisis estadístico riguroso para entender cuándo eran estadísticamente significativos los resultados. Sobre la base de esas enseñanzas se decidió asimismo realizar la encuesta con carácter anual a fin de disponer de tiempo suficiente para analizar los resultados y convertir las constataciones en medidas concretas, así como evaluar el año siguiente tales labores. Como consecuencia de la importancia dada a las encuestas, el Centro Regional de Servicios de Entebbe, el Centro Mundial de Servicios y la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait también prepararon y administraron encuestas para sus clientes;

b) Las tareas de comunicación son esenciales, pero a menudo no se les presta suficiente atención. Las constataciones de las encuestas mundiales apuntaron a la necesidad de incrementar las comunicaciones, a raíz de lo cual se fortalecieron las iniciativas al respecto. Se envían actualizaciones trimestrales a todo el personal del Secretario General Adjunto del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Se han enviado más comunicaciones del Secretario General Adjunto y de la Sede a las misiones y al personal de las misiones. El Secretario General Adjunto ha abogado por que se celebren más reuniones públicas dentro de las misiones, y el propio Secretario General Adjunto las ha celebrado con más frecuencia. Todo el material de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se ha difundido mediante diversas plataformas públicas.

### **La estrategia debe centrarse más en el desempeño que en proyectos**

80. Cuando se concibió la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, era esencial el propósito de articular una orientación, un programa estratégico y un proceso de cambio para mejorar el desempeño de los servicios sobre el terreno. Sin embargo, fue frecuente que en el curso de su aplicación los interesados y el personal solo vincularan la estrategia con determinados proyectos, como la estructuración en módulos o los centros de servicios. Para garantizar que la estrategia no deja de resultar pertinente para todos, en los futuros enfoques debe darse prioridad al uso de un conjunto equilibrado de indicadores del desempeño que encaje con las exigencias de sus diversos interesados y oriente los resultados. Deberán evaluarse nuevas iniciativas en cuanto a su contribución prevista a la consecución de metas y objetivos claros de la Organización en materia de desempeño.

**Conviene evitar la ejecución en paralelo de un número excesivo de reformas en profundidad**

81. La aplicación de otras reformas institucionales profundas en paralelo a la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno afectó a la capacidad disponible en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para mantener actividades concertadas de aplicación de la estrategia, especialmente en 2012/13 y 2013/14. Consumado el despliegue de las IPSAS y los Fundamentos de Umoja en las misiones sobre el terreno, y con la próxima Ampliación 1 de Umoja, surgirán importantes oportunidades para incrementar en el futuro los beneficios de los servicios compartidos para las misiones sobre el terreno y hacer viable el futuro modelo global de prestación de servicios.

**Un elevado ritmo operacional sostenido repercute en la ejecución de la estrategia**

82. El incremento de las operaciones sobre el terreno influyó negativamente en la capacidad disponible para ejecutar la estrategia, pues las misiones tuvieron que gestionar crecientes exigencias operacionales. A veces, ante exigencias operacionales en conflicto, fueron insuficientes los recursos departamentales disponibles para la planificación, la ejecución y la coordinación de la estrategia. Ello ralentizó en ocasiones la formulación y la ejecución, especialmente en la gestión de la cadena de suministro y los servicios compartidos.

**La falta de continuidad afectará negativamente a la aplicación en general.**

83. Durante los cinco años de aplicación los movimientos de personal en los puestos de jefe de departamento correspondientes a directores del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, directores de centros de servicios y el equipo de coordinación de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se dejaron sentir en la continuidad y el impulso de la aplicación de la estrategia. Es probable que en grandes oficinas de gestión de proyectos esté más asegurada la continuidad de algunos funcionarios. Deben emprenderse otras iniciativas de mitigación para velar por que, de no ser posible la continuidad del personal en el equipo de coordinación de la aplicación, se disponga de repositorios de información en línea. Durante la aplicación se hizo un uso cada vez mayor de instrumentos tecnológicos orientados a ese fin.

**Gestión de la aplicación**

84. El objetivo final y los indicadores clave del desempeño se establecieron con tardanza. Cuando se establecieron los indicadores clave del desempeño, algunos tendían a centrarse en actividades y productos, en lugar de centrarse en las mejoras y los resultados generales. Así se prestó apoyo a las actividades de los pilares de la aplicación, pero cuando se elaboren los futuros instrumentos relativos al desempeño también deberá prestarse atención al establecimiento de indicadores de los resultados y el desempeño, y no solo a las actividades.

85. Además, no siempre resultaron suficientes los instrumentos de medición del desempeño, lo cual obstruyó en ocasiones la capacidad de reunir los datos y mediciones del desempeño que debían reunirse y examinarse y comunicarlos, frente a los datos y mediciones que podían reunirse. En algunos casos se retrasaron los

instrumentos previstos de seguimiento del desempeño y no fue posible presentar informes en relación con los indicadores, lo cual puso de relieve la necesidad permanente de mejorar los instrumentos de seguimiento del desempeño e inteligencia institucional, así como de invertir en personal, para ampliar sus aptitudes de análisis. La implantación de las IPSAS y de Umoja facilitará instrumentos más potentes de análisis de los datos y hará necesario que el personal especializado en análisis realice análisis oportunos y de carácter práctico.

86. Para ayudar a los Estados Miembros y a otros interesados a determinar si, en última instancia, la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno fue beneficiosa desde un punto financiero, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno realizó un análisis básico de la relación costo-beneficio que es corriente en otras organizaciones del sector público. Este método de análisis resultó difícil de aplicar plenamente a la estrategia a causa, por ejemplo, de carencias en las bases de referencia, los datos, la capacidad y los instrumentos que hacen falta, con lo cual resultó difícil hacer un seguimiento sistemático de los costos y los beneficios. Como consecuencia de ello, puede que los beneficios netos comunicados no den cuenta cabal del conjunto completo de gastos evitados, gastos reducidos o beneficios no monetarios de difícil valoración.

## **VII. Disposiciones posteriores a la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno**

87. La Asamblea General solicitó que en la presente evaluación se presentara información sobre las disposiciones posteriores a la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

### **A. Mantenimiento de las actividades y transición**

88. Los instrumentos y enfoques establecidos en el marco de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno están siendo objeto de transición y adopción generalizada en el ejercicio 2015/16. Las divisiones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y los centros de servicios se encargan de la utilización continuada de los instrumentos y enfoques y de su evolución con posterioridad al período de aplicación de la estrategia. A continuación aparecen resumidos algunos de los elementos básicos del instrumental de la estrategia a la luz del plan general de transición orientado a la adopción o el mantenimiento de los enfoques, instrumentos y productos establecidos entre 2010 y 2015.

#### **Instrumentos y enfoques de apoyo a las misiones**

89. Los instrumentos y enfoques de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno que se presentan en la sección II del presente anexo seguirán utilizándose en las misiones y aprovechándose para futuras puestas en marcha de misiones. En la próxima versión de la Guía práctica para la puesta en marcha de las misiones figurarán directrices sobre los instrumentos disponibles para los planificadores y el personal encargado de la puesta en marcha que se basarán en listas existentes de verificación del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno relativas al uso de los instrumentos.

### **Gestión de los recursos**

90. El Grupo sobre el Uso Eficiente de los Recursos establecido en 2012 prestó apoyo a un enfoque sistemático para la determinación de oportunidades de eficiencia en el uso de los recursos en el conjunto de la cartera de apoyo sobre el terreno. Desde entonces, la labor del Grupo ha proseguido más en el fondo que en la forma. Los órganos legislativos han reconocido la repercusión de la labor del Grupo y han abogado por que se reconstituya formalmente y por que se expliquen con claridad su papel y su autoridad en relación con el establecimiento de metas y el seguimiento de su cumplimiento y su repercusión. La renovación del reconocimiento ofrece al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno la oportunidad de seguir consolidando los esfuerzos ya realizados por el Grupo con miras a acceder de forma concertada a la siguiente fase de la gestión eficiente de los recursos y establecer una estructura de gobernanza que pueda incorporarse en el Departamento.

91. Tras su fortalecimiento, el Grupo sobre el Uso Eficiente de los Recursos centrará su atención en una cartera racionalizada donde tendrán prioridad las oportunidades que repercutan directamente en los recursos (dotación de personal u operaciones) a efectos de obtener avances reales y tangibles con miras a garantizar igualmente una plataforma para la coherencia en el seguimiento y la presentación de informes. La labor inmediata del Grupo consiste en examinar y garantizar la determinación coherente de recursos y prestar apoyo a su uso práctico sobre el terreno de manera que se vea afectada directamente la determinación de las necesidades de recursos.

### **Recursos humanos**

92. Se elaboró el concepto y plan de gestión de la sucesión, hecho suyo por el Secretario General Adjunto del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. La gestión de la sucesión consta de la supervisión y el seguimiento de las posibles vacantes (alerta temprana), la determinación de los candidatos disponibles y las consultas con las oficinas y divisiones competentes facultadas para la asignación, con inclusión del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Asuntos Políticos. La gestión de la sucesión parte actualmente de una perspectiva a más largo plazo conducente a determinar al personal calificado para el nombramiento en cargos administrativos superiores con fines de su desarrollo durante cierto tiempo, pasado el cual estará listo para ocupar un cargo directivo. El uso de un centro de evaluación para determinar al personal calificado se está poniendo actualmente a prueba en relación con posiciones de Director de Apoyo a la Misión de categoría D-2. También están en marcha otras actividades, como la determinación de elementos de referencia y requisitos previos y la elaboración de un modelo de trayectoria profesional para el componente superior de gestión de recursos, que se integran en la estrategia más amplia de aprendizaje y promoción de las perspectivas de carrera de la Secretaría, incluido el marco mundial de movilidad del Secretario General, que está dirigido por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y tiene su entrada en funcionamiento programada para 2016.

93. Se seguirá procurando atraer y retener candidatas sobre el terreno mediante la iniciativa de canalización de talentos para mujeres en puestos de categoría superior, el análisis del proceso de selección para determinar casos en que las candidatas encuentran obstáculos y el análisis de entrevistas de fin de servicio para entender los motivos del movimiento del personal. La labor encaminada a seguir mejorando las condiciones del personal de contratación local se plasmará en una orientación en materia de nacionalización que redactará la División de Personal sobre el Terreno e irá dirigida a velar por que, a medida que las misiones vayan adoptando estrategias de fomento de la capacidad y nacionalización de las funciones, impere la coherencia entre las misiones y el personal directivo superior preste apoyo al proceso.

#### **Gestión de la cadena de suministro**

94. La Asamblea General aprobó en junio de 2015 recursos para poner en marcha la aplicación de la gestión de la cadena de suministro, y el programa ha empezado a ejecutarse. Se han encargado a la División de Apoyo Logístico del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno las futuras actividades de aplicación de la gestión de la cadena de suministro y su incorporación en las actividades de apoyo logístico, para lo cual se pasará de un enfoque funcional a un proceso de gestión de principio a fin de la cadena de suministro.

95. La plena aplicación de la gestión de la cadena de suministro en la totalidad de las misiones sobre el terreno será un programa plurianual de transformación institucional. La ejecución del programa se basará en cuatro proyectos iniciales: a) un análisis del corredor de África Oriental para encontrar oportunidades de mejorar la distribución de suministros en la región; b) planificación de las adquisiciones a fin de mejorar la adopción de decisiones y la selección de proveedores, establecer contratos marco adecuados y pertinentes, elevar la previsibilidad y mejorar la gestión; c) reglas de la Cámara de Comercio Internacional para la interpretación de los términos comerciales nacionales e internacionales (Incoterms); y d) almacenamiento centralizado (véase [A/69/651](#), párrs. 42 a 46).

96. La ejecución de esos proyectos constituirá la base inicial de la aplicación de la gestión de la cadena de suministro a más largo plazo, al tiempo que contribuirá a la mejora de los procesos en las esferas pertinentes. En 2015/16 se terminará de elaborar un plan para el enfoque de gestión de la cadena de suministro y su marco de aplicación que constará de un marco de medición del desempeño, hitos previstos para la aplicación, ajustes organizacionales, capacitación y planificación de la fuerza de trabajo en coincidencia con la implantación en 2017 de la Ampliación 2 de Umoja.

#### **Servicios compartidos**

97. La resolución [69/307](#) sobre cuestiones intersectoriales, aprobada en 2015 por la Asamblea General, sirve de marco a la continuación de las tareas relativas a los servicios compartidos para el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Aunque no se aprobó la creación de un segundo centro de servicios compartidos, la Asamblea acogió con beneplácito los progresos logrados y los beneficios obtenidos gracias a los servicios compartidos y autorizó la independencia operativa y de gestión del Centro Regional de Servicios de Entebbe, en particular por lo que se refiere a la elaboración de un presupuesto aparte para el Centro a partir del ejercicio 2016-2017. Se han puesto en marcha los preparativos para formular ese

presupuesto. La Asamblea también se pronunció a favor de revisar la estructura de gobernanza del Centro Regional de Servicios para que presentara informes directamente al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, lo cual obligará a revisar el modelo de gobernanza que se elaborará en el contexto de las preparaciones de presupuestos. El nuevo modelo de gobernanza también incluirá el establecimiento de una junta de clientes para seguir contando con un mecanismo de contacto directo con los clientes en lugar del Comité Directivo. En el período de transición y después de este podrán aprovecharse los instrumentos avanzados de supervisión del desempeño del Centro Regional de Servicios para ayudar al personal directivo. El Centro será objeto de mayores transformaciones con la nacionalización del personal, que se incorporará gradualmente a lo largo de dos años, a fin de seguir mejorando el desempeño y la eficiencia del Centro en general. Ya se están distribuyendo productos de buenas prácticas elaborados en el Centro Regional de Servicios como recursos para su uso en otros ámbitos de servicios compartidos, tanto en contextos de misiones sobre el terreno como, en un sentido más amplio, en calidad de recursos para el diseño del modelo global de prestación de servicios de las Naciones Unidas.

98. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno participará de lleno en la elaboración del modelo global de prestación de servicios. En su resolución [69/262](#) la Asamblea General puso de relieve la importancia del ajuste entre las configuraciones actuales desplegadas en el marco de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y el proyecto de modelo global de prestación de servicios. Además, en su resolución [69/307](#) la Asamblea solicitó al Secretario General que velara por que en todas las iniciativas relacionadas con la mejora del apoyo a las actividades sobre el terreno y la prestación de servicios se tuvieran en cuenta la experiencia adquirida y las mejores prácticas de otras iniciativas de la Secretaría, a fin de optimizar los beneficios y evitar la posible duplicación y superposición de tareas. Funcionarios del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno forman parte del Grupo de Trabajo sobre el Modelo Global de Prestación de Servicios, mientras que el Secretario General Adjunto del Departamento ocupa el cargo de Vicepresidente del Comité Directivo del Modelo Global de Prestación de Servicios y el Grupo de Trabajo, junto al Secretario General Adjunto del Departamento de Gestión, que ocupa la presidencia. Gracias a esta estrecha colaboración se incorporarán las enseñanzas de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno en el modelo global de prestación de servicios y se tendrán en cuenta las necesidades sobre el terreno durante su elaboración y su futura aplicación.

#### **Otros marcos de gobernanza**

99. Además de la reconstitución del Grupo sobre el Uso Eficiente de los Recursos y la nueva formulación del marco de gobernanza del Centro Regional de Servicios de Entebbe, se revisarán y mantendrán otros mecanismos de gobernanza al término de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Durante el período de aplicación se creó una junta de clientes de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno integrada por representantes de operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales de categoría de Comandante de la Fuerza, Comisionado de Policía y Jefe de Estado Mayor que actuará en nombre de los componentes militares, civiles y de policía de las operaciones sobre el terreno a fin de velar por que la estrategia atendiera las

necesidades de las misiones. Ese foro se está transformando en la junta de clientes del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, que tiene una composición semejante y actuará como órgano asesor del personal directivo superior para fundamentar la labor del Departamento y proponer medidas que se hagan eco directo de las perspectivas y la situación sobre el terreno. Está previsto que en 2015/16 se siga usando el Comité de Supervisión de Proyectos Estratégicos establecido en 2014/15 como órgano central encargado de supervisar la puesta en marcha y el seguimiento de los proyectos e iniciativas estratégicos.

#### **Estructuras de las misiones**

100. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno difundió directrices para la adaptación a las estructuras de las misiones en el ejercicio presupuestario 2014/15. La estructura propuesta iba dirigida a optimizar a las misiones para su desempeño en condiciones de servicios compartidos y prepararlas para la transición a la gestión de la cadena de suministro permitiendo cierto grado de flexibilidad en función de situaciones concretas. Las misiones deberán presentar las propuestas de cambio en las estructuras de apoyo a las misiones en el contexto del ejercicio presupuestario 2016/17, y las actividades orientadas a la preparación tendrán lugar a lo largo del ejercicio 2015/16 hasta junio de 2016. Se seguirán examinando los cambios estructurales de las misiones y se presentarán actualizaciones periódicas de la orientación sobre la base de la experiencia de usuarios comunicada.

### **B. Enfoque de gestión estratégica de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno**

101. Siguen siendo contundentes los argumentos a favor del mantenimiento de un enfoque global, estratégico e innovador en materia de prestación de servicios a medida que van en aumento la escala, la complejidad y los gastos de las misiones sobre el terreno. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno está plenamente decidido a velar por que el apoyo sobre el terreno contribuya con eficiencia y eficacia al cumplimiento de los mandatos.

102. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno persigue en 2015/16 mejoras que se derivan naturalmente de las actividades realizadas en el marco de la estrategia, entre ellas la aplicación de una estrategia de gestión de la cadena de suministro, el fortalecimiento de las capacidades de apoyo para el despliegue rápido, la promoción y el establecimiento de un entendimiento y un enfoque más sólidos en materia de análisis e inteligencia institucionales y el fomento de reformas en el ámbito de la Secretaría en su conjunto, como Umoja y la movilidad.

103. Con miras al futuro, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno sigue comprometido con la excelencia operacional en pro de las operaciones de paz. Está decidido a estar a la altura de las expectativas de sus interesados, que aspiran a recibir sobre el terreno servicios de apoyo rápidos, eficaces, eficientes y sujetos a rendición de cuentas. El enfoque estratégico en materia de apoyo sobre el terreno irá dirigido a encontrar el equilibrio entre todos esos objetivos al tiempo que se gestionan los riesgos con eficacia.

---

104. De cara al futuro, el apoyo sobre el terreno se dirigirá, supervisará y evaluará en función de un conjunto equilibrado de objetivos estratégicos e indicadores del desempeño orientado primordialmente a facilitar la ejecución de los mandatos; mejorar la satisfacción de los clientes; utilizar los recursos con prudencia; cumplir las normas éticas de las Naciones Unidas, en particular por lo que se refiere a la conducta y la disciplina; proteger el medio ambiente; y respetar las normas y reglamentos de las Naciones Unidas mientras se procura velar por que las políticas y procedimientos administrativos de las Naciones Unidas presten un apoyo eficaz a las operaciones sobre el terreno.

---