



# Asamblea General

Distr. general  
31 de enero de 2014  
Español  
Original: inglés

## Sexagésimo octavo período de sesiones

Tema 147 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 2012 y el 30 de junio de 2013 y presupuesto para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015

### Informe del Secretario General

## Índice

	<i>Página</i>
Abreviaturas . . . . .	5
I. Situación de las operaciones de mantenimiento de la paz . . . . .	7
II. Proceso de elaboración y presentación del presupuesto y gestión financiera . . . . .	14
III. Estrategia de eficacia operacional y administración responsable . . . . .	16
A. Fortalecimiento de la planificación operacional y estratégica, el despliegue, la gestión y la transición de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. . . . .	17
B. Facilitación de un entendimiento común entre la Secretaría, los Estados Miembros y otros interesados sobre las distintas operaciones y la orientación futura de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. . . . .	28
C. Aumento de la eficiencia y eficacia de las operaciones de las Naciones Unidas sobre el terreno . . . . .	30
D. Fortalecimiento de la capacidad para hacer frente a retos estratégicos y operacionales	40

\* Publicado nuevamente por razones técnicas el 15 de abril de 2014.



---

E.	Prestación de apoyo eficaz y eficiente y mejora del modelo de prestación de servicios . . . . .	60
F.	Conclusión . . . . .	72
IV.	Ejecución de los presupuestos en el período comprendido entre el 1 de julio de 2012 y el 30 de junio de 2013 . . . . .	73
A.	Análisis de las diferencias . . . . .	73
B.	Iniciativas de gestión . . . . .	85
V.	Recursos propuestos para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015 . . . . .	88
VI.	Situación del Fondo de Reserva para el Mantenimiento de la Paz al 30 de junio de 2013 . . . . .	103
VII.	Gestión del equipo de propiedad de los contingentes y obligaciones con los países que aportan contingentes y unidades de policía constituidas . . . . .	104
A.	Gestión del equipo de propiedad de los contingentes . . . . .	104
B.	Obligaciones con los países que aportan contingentes y unidades de policía constituidas . . . . .	105
VIII.	Indemnizaciones por muerte o discapacidad . . . . .	106
IX.	Medidas que deberá adoptar la Asamblea General . . . . .	108
Anexos		
I.	Estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno . . . . .	109
II.	Centro Regional de Servicios . . . . .	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 la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. En él se exponen las iniciativas de gestión propuestas por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para 2014/15 y se proporciona información actualizada sobre la aplicación de las solicitudes contenidas en la resolución 66/264 de la Asamblea General. El informe también contiene información consolidada sobre la ejecución de los presupuestos para el período comprendido entre el 1 de julio de 2012 y el 30 de junio de 2013 y las propuestas presupuestarias para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015. Se incluyen asimismo secciones sobre la situación del Fondo de Reserva para el Mantenimiento de la Paz, la gestión del equipo de propiedad de los contingentes, las obligaciones con los países que aportan contingentes y unidades de policía constituidas y las indemnizaciones por muerte o discapacidad. Por último, en los dos anexos del informe se proporciona información sobre la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y el Centro Regional de Servicios.

Como se resume en el cuadro que figura a continuación, en el período comprendido entre el 1 de julio de 2012 y el 30 de junio de 2013, el total de gastos ascendió a 7.287,6 millones de dólares sufragados con cargo a un presupuesto total aprobado de 7.375,1 millones de dólares, con exclusión de las contribuciones voluntarias en especie presupuestadas.

### Utilización de los recursos financieros

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

Componente de mantenimiento de la paz	1 de julio de 2012 a 30 de junio de 2013		Diferencia	
	Fondos asignados	Gastos	Monto	Porcentaje
Misiones	6 975,4	889,3	86,1	1,2
Base logística de las Naciones Unidas	68,6	68,6	–	–
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz <sup>a</sup>	331,1	329,7	1,4	1,4
<b>Subtotal</b>	<b>7 375,1</b>	<b>7 287,6</b>	<b>87,5</b>	<b>1,2</b>
Contribuciones voluntarias en especie (presupuestadas)	8,6	5,6	3,0	35,2
<b>Total</b>	<b>7 387,7</b>	<b>7 293,2</b>	<b>90,5</b>	<b>1,2</b>

<sup>a</sup> Incluye 37,3 millones de dólares para la planificación de los recursos institucionales.

Para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015 los recursos financieros para las operaciones de mantenimiento de la paz se estiman en 7.423,1 millones de dólares, sin contar las contribuciones voluntarias en especie, como se resume a continuación:

**Recursos financieros**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>1 de julio de 2013 a 30 de junio de 2014 (fondos asignados)</i>	<i>1 de julio de 2014 a 30 de junio de 2015 (estimaciones de gastos)<sup>a</sup></i>	<i>Diferencia</i>	
			<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
Misiones	7 429,3	7 024,2	(405,1)	(5,5)
Base logística de las Naciones Unidas	68,5	71,5	3,0	4,3
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz <sup>b</sup>	327,4	327,4	(0,1)	–
<b>Subtotal</b>	<b>7 825,2</b>	<b>7 423,1</b>	<b>(402,2)</b>	<b>(5,1)</b>
Contribuciones voluntarias en especie (presupuestadas)	6,4	4,6	(1,7)	(27,3)
<b>Total</b>	<b>7 831,6</b>	<b>7 427,7</b>	<b>(403,9)</b>	<b>(5,2)</b>

<sup>a</sup> Basadas en la solicitud de autorización para contraer compromisos de gastos para la UNMISS por seis meses.

<sup>b</sup> Incluye necesidades para la planificación de los recursos institucionales por un total de 18,7 millones de dólares para 2013/14 y 20,1 millones de dólares para 2014/15.

Las medidas que deberá adoptar la Asamblea General se indican en la sección IX del presente informe.

## Abreviaturas

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
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
BLNU	Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia)
BNUB	Oficina de las Naciones Unidas en Burundi
CEDEAO	Comunidad Económica de los Estados de África Occidental
FNUOS	Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación
FPNUL	Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano
IMIS	Sistema Integrado de Información de Gestión
IPSAS	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
MINURCA	Misión de las Naciones Unidas en la República Centroafricana
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
MINUSMA	Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí
MINUSTAH	Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití
MISCA	Misión Internacional de Apoyo a la República Centroafricana con Liderazgo Africano
MONUSCO	Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo
OCENU	Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Proceso de Paz del Oriente Medio
ONUCI	Operación de las Naciones Unidas en Côte d' Ivoire
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
ONUVT	Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua
OPAQ	Organización para la Prohibición de las Armas Químicas
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
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
UNISFA	Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei
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
UNOAU	Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana
UNOCA	Oficina Regional de las Naciones Unidas para África Central
UNOWA	Oficina de las Naciones Unidas para África Occidental
UNPOS	Oficina Política de las Naciones Unidas para Somalia
UNSCOL	Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano
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

## I. Situación de las operaciones de mantenimiento de la paz

1. Las actividades de mantenimiento de la paz siguen estando entre las más visibles, difíciles e importantes de las Naciones Unidas. Reflejan el esfuerzo concertado y el compromiso de los Estados Miembros y el sistema de las Naciones Unidas para luchar contra las amenazas a la paz y la seguridad internacionales. Mediante su personal uniformado y capacidad civil especializada, las operaciones de mantenimiento de la paz tratan de garantizar la seguridad y la estabilidad y prestar apoyo político y a la consolidación de la paz en su fase inicial a fin de ayudar a los países a mitigar las crisis, fortalecer los cimientos de la paz y trabajar en pro de una recuperación duradera.

2. Unos 117.000 efectivos prestan actualmente servicio en 15 operaciones de mantenimiento de la paz y una misión política dirigidas por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz. Pese al clima imperante de austeridad financiera, la demanda de operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz siguió aumentando en 2013. En su resolución [2100 \(2013\)](#) el Consejo de Seguridad autorizó el establecimiento de la MINUSMA en Malí. En su resolución [2098 \(2013\)](#) el Consejo autorizó el establecimiento de una Brigada de Intervención para fortalecer la MONUSCO. En el caso de la República Centroafricana, en su resolución [2121 \(2013\)](#), el Consejo solicitó al Secretario General que, en cooperación con la Unión Africana y la Comunidad Económica de los Estados del África Central, estudiase la posible transformación de la MISCA en una operación de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. Además, las Naciones Unidas y la Unión Africana llevaron a cabo una misión conjunta en Somalia para examinar la AMISOM y establecer una serie de parámetros de referencia para el despliegue de efectivos de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. Estos nuevos capítulos demuestran la evolución constante de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz y la función crítica y flexible que desempeñan en la respuesta de la comunidad internacional ante los nuevos desafíos para la paz y la seguridad internacionales.

3. El personal de paz de las Naciones Unidas trabaja en entornos cada vez más complejos e inestables. Entre los desafíos principales a los que se enfrenta cabe destacar la presencia de elementos perturbadores curtidos y más sofisticados, la prevención de los ataques contra los civiles y los efectivos de mantenimiento de la paz, la organización de operaciones en zonas remotas con una infraestructura limitada y la lucha contra amenazas como la delincuencia organizada. Para llevar a cabo las tareas que se les han encomendado, las misiones seguirán dependiendo de elementos facilitadores y multiplicadores de fuerza de importancia crítica, como hospitales de campaña, ingenieros y helicópteros. Del mismo modo, será fundamental adaptarse a las nuevas tecnologías, cuyo ejemplo más destacado son los sistemas aéreos no tripulados. También será necesario adoptar medidas rápidas e innovadoras para responder a la delincuencia transnacional y los desastres naturales. En todas esas actividades, la Organización hará lo posible por mejorar su desempeño, aumentar eficacia en función de los costos y colaborar con los Estados Miembros y otros asociados a fin de generar la voluntad política necesaria para avanzar.

4. En Malí, la celebración de elecciones presidenciales y legislativas en 2013 constituyó un importante paso adelante en la senda hacia la paz y la estabilidad. No

obstante, la situación de la seguridad ha permanecido inestable y se ha visto afectada por ataques asimétricos constantes y enfrentamientos entre el ejército de Malí y grupos armados, así como por incidentes de violencia entre comunidades. En 2014/15, la MINUSMA seguirá prestando asistencia al Gobierno para hacer frente a las causas profundas de la crisis. Entre las esferas prioritarias cabe señalar el restablecimiento y la ampliación de la autoridad del Estado, especialmente en el norte, la estabilización de la situación de la seguridad, la prestación de apoyo al proceso de diálogo inclusivo y reconciliación, la protección de los derechos humanos y la reforma del sector de la seguridad. En función del resultado del proceso político, un componente fundamental de la labor de la misión será la gestión y el apoyo de un acantonamiento y el programa de desarme, desmovilización y reintegración de los grupos armados. Esta labor se complementará con los esfuerzos del Servicio de las Naciones Unidas de Actividades Relativas a las Minas, el Gobierno de Malí y los países que aportan contingentes por hacer frente a las amenazas derivadas de los restos explosivos de guerra, las minas terrestres y los artefactos explosivos improvisados. También se espera que, con el paso del tiempo y el apoyo de la misión a la reforma del sector de la seguridad, el aumento de la capacidad y el despliegue de las fuerzas de seguridad y defensa malienses en el norte de Malí alentarán el regreso de los refugiados y las personas desplazadas. En los próximos meses se incrementará la capacidad militar de la misión y se ampliarán sus operaciones.

5. En la República Democrática del Congo, la MONUSCO continuará su reconfiguración de conformidad con lo establecido en la resolución [2098 \(2013\)](#) del Consejo de Seguridad y el Marco para la Paz, la Seguridad y la Cooperación en la República Democrática del Congo y la Región. Las actividades sustantivas de la misión se centrarán en la protección de los civiles, la estabilización de las zonas afectadas por el conflicto y la prestación de apoyo a la construcción institucional. La MONUSCO procederá a transferir parte de sus tareas al equipo de las Naciones Unidas en el país, entre otras en las esferas de la creación de capacidad, las elecciones y el apoyo a las actividades de remoción de minas. En el desempeño de sus funciones, la Misión seguirá ayudando al Gobierno a hacer frente a la crisis en los Kivus, incluso mediante el uso de la Brigada de Intervención y otras unidades de mantenimiento de la paz, así como de sistemas aéreos no tripulados y no armados. Es probable que persistan las amenazas de los grupos armados contra la población civil y la deplorable situación humanitaria y en materia de derechos humanos. El logro de resultados duraderos en lo que respecta a la reforma del sector de la justicia y la seguridad requerirá el compromiso y el apoyo del Gobierno de la República Democrática del Congo, los donantes y la MONUSCO. Si bien se han hecho algunos progresos iniciales en el fortalecimiento de las instituciones del Estado, cabe esperar que estas sigan siendo frágiles y dependiendo de un apoyo considerable, en particular en el plano local y en las zonas afectadas por el conflicto. Entretanto, el restablecimiento de la autoridad del Estado y el estado de derecho en las zonas de conflicto seguirá siendo una prioridad importante para la MONUSCO.

6. La República Centroafricana permanece atenazada por una profunda crisis política y socioeconómica, con un colapso total del orden público en el país e importantes problemas de protección. Desde el golpe de Estado cometido por los rebeldes de la Séléka en marzo de 2013, la seguridad, los derechos humanos y la situación humanitaria se han deteriorado drásticamente. Se ha producido un estallido a gran escala de violencia sectaria y entre comunidades en la capital y otros

lugares. De conformidad con lo dispuesto en la resolución 2121 (2013), el Secretario General ha propuesto distintas opciones para prestar apoyo internacional a la Misión Internacional de Apoyo con Liderazgo Africano (MISCA) en consonancia con la complejidad de la situación y las necesidades de protección de la población, opciones que incluyen la posibilidad de transformar la MISCA en una operación de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. Tras la aprobación de la resolución 2127 (2013), la Secretaría ha proporcionado asesoramiento técnico y especializado a la MISCA y comenzado a planificar la posible transformación de esta. Por último, a fin de aumentar la seguridad del personal y las instalaciones de las Naciones Unidas, el Consejo ha aprobado el establecimiento de una unidad de guardias integrada por efectivos de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.

7. Tres años después de lograr su independencia, Sudán del Sur se encuentra en una encrucijada. En 2013 se lograron algunos progresos, en particular con respecto a la aplicación de los acuerdos de cooperación con el Sudán de septiembre de 2012. Sin embargo, la violenta ruptura que se produjo a mediados de diciembre entre las fuerzas leales al Presidente Salva Kiir y partidarios del ex-Vicepresidente Riek Machar ha sumido a Sudán del Sur en una profunda crisis caracterizada por un trasfondo étnico. En el momento de preparar el presente informe, los enfrentamientos entre fuerzas antigubernamentales y progubernamentales se han extendido a 4 de los 10 estados del país. Se han cometido graves violaciones de los derechos humanos y el número de desplazados internos ha aumentado considerablemente. Para hacer frente a la crisis en curso la UNMISS ha reorganizado sus prioridades y su presencia, haciendo un énfasis especial en la protección de los civiles, la facilitación de asistencia humanitaria y la vigilancia de los derechos humanos. En su resolución 2132 (2013) el Consejo de Seguridad autorizó un aumento temporal de los componentes militar y de policía de la UNMISS. Si bien todavía no se han determinado todas las consecuencias de la crisis actual, las prioridades y la posición de la misión deberán examinarse cuidadosamente a la luz de la situación política y de seguridad imperante. Con respecto al incumplimiento repetido del acuerdo sobre el estatuto de las fuerzas y los incidentes contra el personal de las Naciones Unidas, el sistema de las Naciones Unidas sigue exhortando al Gobierno de Sudán del Sur y a todas las demás partes en el conflicto a que adopten las medidas necesarias para prevenir cualquier repetición de esos hechos y llevar a los responsables ante la justicia.

8. De conformidad con la resolución 2104 (2013) del Consejo de Seguridad, el número de efectivos de la UNISFA ha aumentado hasta alcanzar la dotación autorizada actual de 5.326 efectivos. Las condiciones en que deberá operar la UNISFA continuarán siendo difíciles de predecir y dependerán de la solución de las cuestiones relativas al Sudán y Sudán del Sur que están pendientes. Aún no se han establecido la Administración de la Zona de Abyei, el Consejo de la Zona de Abyei y el Servicio de Policía de Abyei. El referendo sobre el estatuto definitivo de Abyei, propuesto para octubre de 2013 por el Grupo de Alto Nivel de la Unión Africana encargado de la aplicación de las recomendaciones para el Sudán, tampoco se llevó a cabo debido, entre otras cosas, a la falta de acuerdo entre las partes sobre los requisitos que debían reunir los votantes y la composición de la Comisión para el Referendo. Del 27 al 29 de octubre de 2013, los ngok dinka organizaron un referendo comunitario oficioso en el que, según los dirigentes ngok dinka, el 99,99% de los votantes optaron por que Abyei pasase a formar parte de Sudán del

Sur. Si bien el Gobierno de Sudán del Sur se ha abstenido de realizar comentarios públicos sobre la cuestión, el Gobierno del Sudán y la comunidad misseriya se negaron a aceptar el resultado de un referendo unilateral. En lo que respecta al Mecanismo Conjunto de Verificación y Vigilancia de Fronteras, antes de que Sudán del Sur suspendiese su participación en diciembre de 2013 se llevaron a cabo más de 30 misiones y patrullas aéreas. Sin embargo, se siguió cuestionando la delineación exacta de la línea central de la zona fronteriza desmilitarizada segura y, hasta la fecha, los Gobiernos del Sudán y de Sudán del Sur han sido incapaces de llegar a un acuerdo.

9. En el Sudán, en términos generales, apenas se ha avanzado en el logro de una solución amplia y sostenible del conflicto de Darfur. Prosiguen los enfrentamientos militares entre el Gobierno y los movimientos no signatarios mientras los conflictos tribales, las actividades de las milicias, el bandolerismo y los actos delictivos acentúan la inseguridad creciente. El acceso de la UNAMID y los agentes humanitarios a las zonas más afectadas por el conflicto sigue estando restringido. No obstante, la UNAMID trata de proyectar una posición sólida y cumplir con su mandato a pesar del amplio alcance de las restricciones de circulación. En este contexto, la capacidad de preparación y de autonomía logística de los contingentes militares reviste vital importancia. Al mismo tiempo, la seguridad del personal de la UNAMID es motivo de grave preocupación puesto que los casos de secuestros y emboscadas siguen afectando al personal de las Naciones Unidas. En 2013 16 efectivos de mantenimiento de la paz perdieron la vida en seis incidentes de ese tipo. En 2014/15 la misión seguirá centrandose su labor en la protección de los civiles, la facilitación del acceso sin trabas a la asistencia humanitaria, la promoción de los derechos humanos y el fortalecimiento de la gobernanza y el estado de derecho en Darfur. Entre otras prioridades cabe señalar la facilitación del establecimiento del marco de la Unión Africana y las Naciones Unidas para el proceso de paz de Darfur y la labor del equipo de las Naciones Unidas en el país en materia de recuperación y reconstrucción. En el desempeño de su labor de mediación y reconciliación, el Representante Especial Conjunto y Mediador Principal Conjunto seguirá coordinándose estrechamente con otras iniciativas de paz pertinentes, incluidas las de la Unión Africana y el Enviado Especial del Secretario General para el Sudán y Sudán del Sur. De conformidad con lo dispuesto en la resolución [2113 \(2013\)](#) del Consejo de Seguridad, a más tardar en febrero de 2014, la Secretaría, en estrecha consulta con la Unión Africana y otros asociados, llevará a cabo un examen detallado y orientado hacia el futuro de los progresos logrados por la UNAMID en el cumplimiento de su mandato y presentará al Consejo de Seguridad opciones y recomendaciones para aumentar la eficacia de la misión.

10. En África Occidental, varios países se enfrentan a importantes amenazas transfronterizas, incluido el tráfico ilícito de drogas, personas y armas. Esas amenazas pueden socavar los logros que tanto ha costado conseguir, entre ellos los obtenidos por las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en los últimos decenios. Reconociendo que un enfoque subregional es clave para proteger las inversiones realizadas en Côte d' Ivoire, Liberia, Sierra Leona y Malí, la Unión del Río Mano, con el apoyo de la UNOWA, las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales de la región, ha elaborado una estrategia de seguridad transnacional respaldada por la CEDEAO que requerirá el apoyo de las Naciones Unidas y de los donantes en el ámbito de la

reforma del sector de la seguridad, el desarme, la desmovilización y reintegración y otras actividades.

11. La UNMIL y la ONUCI seguirán cumpliendo con sus mandatos respectivos mediante la adaptación de sus perfiles a los entornos de seguridad en Liberia y Côte d' Ivoire. De conformidad con lo dispuesto en la resolución 2112 (2013) del Consejo de Seguridad, la ONUCI apoyará el diálogo político y la reconciliación, la protección de los civiles y la estabilización, la reforma del sector de la seguridad y el desarme, la desmovilización y reintegración, entre otras prioridades clave. La misión también reducirá su componente militar hasta llegar a un total de 7.137 efectivos en junio de 2014, y lo reconfigurará concentrando los recursos en lugares delicados o de alto riesgo. Además de traspasar gradualmente al Gobierno las funciones de seguridad, la ONUCI llevará a cabo un análisis de sus ventajas comparativas con respecto al equipo de las Naciones Unidas en el país y definirá los parámetros estratégicos que se utilizarán para medir los avances logrados hacia la estabilidad a largo plazo en Côte d' Ivoire a fin de prepararse para la planificación de la transición. La misión también trabajará para mejorar el entorno político y de seguridad, en particular teniendo en cuenta que el país camina hacia la celebración de elecciones en 2015.

12. En Liberia, la UNMIL seguirá apoyando el proceso político, la reforma constitucional y la consolidación de la paz, en particular mediante el fortalecimiento de las instituciones de seguridad, al tiempo que seguirá reduciendo su componente militar para llegar en julio de 2015 a una fuerza residual de 3.750 efectivos, sujeta y ajustada a las condiciones imperantes en su zona de operaciones. Habida cuenta de que la capacidad de las autoridades nacionales para garantizar la seguridad y la estabilidad en todo el país todavía es limitada, será necesario mantener la situación en examen constante, especialmente a medida que se vaya reduciendo el componente militar. Durante el proceso de reconfiguración en curso la UNMIL seguirá ayudando al Gobierno de Liberia en la creación de instituciones nacionales con el fin de que puedan mantener la estabilidad independientemente de la misión y seguirá adelante con el proceso de transición de traspaso progresivo de las responsabilidades de seguridad a las autoridades nacionales. Como el Secretario General ha señalado en su último informe, la Secretaría está elaborando opciones de preparación para imprevistos a fin de poder prestar apoyo para emergencias en materia de seguridad a la UNMIL una vez que esta alcance su dotación residual, en particular en el contexto de la cooperación entre misiones, opciones para la creación de una fuerza regional de reacción rápida dentro de la ONUCI para prestar apoyo, según sea necesario, a la UNMIL y para responder a otras crisis en la subregión.

13. En Haití, la MINUSTAH sigue decidida a trabajar con el Gobierno para asegurar un entorno estable y un diálogo político constructivo. La continua polarización política podría dar lugar a nuevos retrasos en la celebración de las elecciones pendiente desde mucho tiempo atrás. Las principales prioridades humanitarias siguen siendo el cólera, la inseguridad alimentaria y la vulnerabilidad a los desastres naturales. Tras la prórroga prevista del mandato de la misión hasta el 15 de octubre de 2014, la MINUSTAH consolidará y reducirá sus efectivos uniformados militares en un 15% de conformidad con el plan para seguir reduciendo la presencia de la misión entre 2012 y 2016. También se están examinando las esferas sustantivas de la labor de la misión; se hará mayor hincapié en la prestación de apoyo a la respuesta del Gobierno ante el cólera en consonancia con los objetivos básicos del plan de consolidación.

14. La situación en la República Árabe Siria seguirá siendo motivo de inestabilidad en el Oriente Medio y afectará a las misiones de mantenimiento de la paz en la región. Los enfrentamientos entre las fuerzas armadas árabes sirias y los miembros armados de la oposición afectan a las operaciones de la FNUOS y del Grupo de Observadores en el Golán, lo que plantea riesgos considerables para la seguridad del personal de las Naciones Unidas sobre el terreno. En este contexto, el compromiso de los países que aportan contingentes a la FNUOS y el ONUVT seguirá siendo un factor clave para mantener una presencia creíble en el Golán. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz ha mejorado la capacidad de autodefensa de la FNUOS y aumentado la dotación de efectivos de la Misión dentro de los parámetros establecidos en el Protocolo del Acuerdo de Separación de 1974. La tragedia que se está viviendo en la República Árabe Siria ha generado inestabilidad en toda la región del Oriente Medio, situación que condujo a la aprobación por el Consejo de Seguridad de una misión conjunta de las Naciones Unidas y la OPAQ con el objetivo de eliminar las armas químicas de la República Árabe Siria.

15. En el sur del Líbano, la FPNUL seguirá en contacto con las partes por conducto de los mecanismos de enlace y coordinación en vigor a fin de evitar que se reanuden las hostilidades. La misión ha adoptado numerosas medidas encaminadas a evitar y mitigar cualquier posible incidente o aumento de la tensión a lo largo de la Línea Azul, incluidos los incidentes que podrían surgir como consecuencia de acontecimientos regionales. Aunque la situación en la República Árabe Siria y las tensiones en otras partes del Líbano no han tenido un efecto directo en la FPNUL hasta la fecha, han impuesto demandas adicionales a las Fuerzas Armadas Libanesas. Como resultado de ello, algunos efectivos de las Fuerzas Armadas Libanesas han sido reasignados temporalmente de la zona de operaciones de la FPNUL a otros lugares en el Líbano, en particular, justo al norte del río Litani. Actualmente el personal militar de las Fuerzas Armadas Libanesas desplegado en la zona de operaciones de la FPNUL sigue consistiendo en aproximadamente dos brigadas. De conformidad con la práctica establecida, si se deteriorase la situación la expectativa es que algunas unidades de las Fuerzas Armadas Libanesas regresarían a la zona de operaciones de la FPNUL.

16. En Chipre, la esperada reanudación de las conversaciones iniciadas hace cinco años para llegar a una solución puede dar inicio a una etapa decisiva en las negociaciones. Además de prestar un apoyo sustantivo y administrativo al proceso de negociación, la UNFICYP seguirá ayudando a mantener la estabilidad en la zona de amortiguación y facilitará las medidas de fomento de la confianza y los contactos entre las dos partes. De conformidad con lo solicitado por el Consejo de Seguridad, la UNFICYP seguirá elaborando planes para imprevistos a fin de asegurarse de que cuenta con la preparación necesaria y de apoyar la aplicación de un posible acuerdo.

17. El diálogo entre Belgrado y Pristina facilitado por la Unión Europea y la aplicación de los principales acuerdos requerirá la actuación constante de los actores internacionales, entre ellos la UNMIK, la Unión Europea, la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa y la Organización del Tratado del Atlántico Norte. El ejercicio 2014/15 será importante para promover la plena aplicación del histórico “Primer acuerdo sobre los principios que deben regir la normalización de las relaciones”, de 19 de abril de 2013. Este progreso será fundamental para todo el proceso de normalización entre Belgrado y Pristina y sus respectivos procesos de integración en la Unión Europea. La UNMIK adaptará su función a la evolución de

las condiciones sobre el terreno. De conformidad con su mandato, la misión seguirá identificando y reduciendo posibles fuentes de tensión y prestando apoyo al progreso político alcanzado en el diálogo dirigido por la Unión Europea, así como a iniciativas más generales de reconciliación entre las comunidades.

18. En Somalia la situación de la seguridad seguirá planteando una amenaza para la paz y la estabilidad en el país y fuera de él. A pesar de los progresos realizados en 2013, los problemas a los que se sigue enfrentando el proceso de paz amenazan con obstaculizar la labor que se está llevando a cabo para reforzar las incipientes fuerzas nacionales de seguridad de Somalia y pueden abrir la puerta a una reactivación de los conflictos entre los clanes y el resurgimiento de Al-Shabaab. En este contexto y sobre la base de las recomendaciones formuladas por una misión conjunta de la Unión Africana y las Naciones Unidas, en virtud de su resolución [2124 \(2013\)](#) el Consejo de Seguridad aumentó la dotación de la AMISOM en 4.395 efectivos. El Consejo también solicitó a la UNSOA que proporcionase un apoyo logístico específico y no mortífero a las unidades situadas en la línea del frente del Ejército Nacional de Somalia que participaban en operaciones conjuntas con la AMISOM, apoyo que se financiaría con cargo a un fondo fiduciario de las Naciones Unidas. Además de solicitar a la Secretaría que aumentase su apoyo a la Comisión de la Unión Africana para la planificación, el despliegue y la gestión de los componentes militar y de policía de la AMISOM, el Consejo pidió que se elaborase un enfoque amplio vinculando las operaciones militares con el despliegue de iniciativas políticas y de gobernanza y la aplicación rápida de las iniciativas básicas de estabilización en las zonas recuperadas a Al-Shabaab. Además, el Consejo tomó nota de la intención del Secretario General de desplegar una unidad de guardia estática de las Naciones Unidas para reforzar la seguridad en los recintos de la UNSOM. En relación con los parámetros de referencia revisados para el despliegue de una operación de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, el Consejo solicitó que se mantuviera en examen permanente el progreso a ese respecto.

19. Ante esos desafíos y la posible intervención en la República Centroafricana, la República Árabe Siria, Somalia y otros lugares, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno tratarán de mejorar su eficacia operacional y llevar a cabo una gestión responsable. Por tanto, el ejercicio económico 2014/15 se caracterizará por una intensificación de los esfuerzos dirigidos a acelerar la ejecución de los mandatos, consolidar las operaciones tras los importantes ajustes autorizados por el Consejo de Seguridad, gestionar las crisis emergentes mediante la colaboración estratégica y la planificación para imprevistos y mejorar el rendimiento y la eficiencia de las misiones en curso.

20. En el cuadro 1 figura una sinopsis de las tendencias de las operaciones de mantenimiento de la paz en los ejercicios económicos de 2008/09 a 2014/15.

## Cuadro 1

**Sinopsis de los recursos financieros y humanos de las operaciones de mantenimiento de la paz, 2008/09 a 2014/15**

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
	<i>Monto real</i>					<i>Monto aprobado</i>	<i>Monto previsto<sup>a</sup></i>
Número de misiones en curso <sup>b</sup>	18	17	16	16	16	15	15
Recursos financieros (en cifras brutas)							
Misiones de mantenimiento de la paz y UNSOA	6 781,8	7 200,2	7 175,8	7 152,9	6 889,3	7 429,3	7 024,2
BLNU	44,3	57,9	68,1	64,3	68,6	68,5	71,5
Cuenta de apoyo (incluye el proyecto de planificación de los recursos institucionales)	272,0	318,5	341,4	344,8	329,7	327,4	327,4
<b>Subtotal, BLNU y cuenta de apoyo</b>	<b>316,3</b>	<b>376,4</b>	<b>409,5</b>	<b>409,1</b>	<b>398,3</b>	<b>395,9</b>	<b>398,9</b>
<b>Total</b>	<b>7 098,1</b>	<b>7 576,6</b>	<b>7 585,3</b>	<b>7 562,0</b>	<b>7 287,6</b>	<b>7 825,2</b>	<b>7 423,1</b>
	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15 <i>Monto previsto<sup>a</sup></i>
Número de efectivos aprobados							
Personal uniformado de las Naciones Unidas <sup>c</sup>	117 020	113 613	111 537	112 554	110 098	113 326	115 504
Personal uniformado de la AMISOM <sup>d</sup>	8 270	8 270	8 270	12 270	17 731	22 276	22 276
Personal civil en las misiones <sup>e</sup>	28 665	26 927	26 391	24 291	23 694	22 800	21 875
Personal civil de apoyo a las misiones <sup>f</sup>	1 677	1 759	1 919	1 859	1 852	1 855	1 867

<sup>a</sup> Basado en la solicitud para contraer compromisos de gastos para la UNMISS por seis meses.

<sup>b</sup> Incluye el UNMOGIP y el ONUVT; no incluye la UNSOA.

<sup>c</sup> Máxima dotación de personal autorizada por el Consejo de Seguridad; incluye el UNMOGIP y el ONUVT.

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

<sup>e</sup> No incluye la BLNU ni la cuenta de apoyo, pero sí el ONUVT, el UNMOGIP y la UNSOA.

<sup>f</sup> Puestos financiados con cargo a la cuenta de apoyo y de la BLNU.

## II. Proceso de elaboración y presentación del presupuesto y gestión financiera

21. La Secretaría sigue tratando de perfeccionar el marco de elaboración del presupuesto a fin de mejorar el apoyo que presta a la Asamblea General en su examen de los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, en coordinación con la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General del Departamento de Gestión, han introducido mejoras en el proceso de elaboración del presupuesto para los presupuestos actuales y futuros.

22. En una continuación del proceso iniciado hace tres años, la etapa inicial de la elaboración del presupuesto se caracteriza por la determinación de las principales prioridades en materia de recursos. De ello se encargan el Secretario General Adjunto de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Secretario General

Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en un proceso de examen estratégico que se ha visto reforzado con la participación del Contralor. El establecimiento de objetivos estratégicos con anterioridad a la elaboración de las propuestas presupuestarias detalladas de las misiones facilita un proceso presupuestario más selectivo y conforma el esquema financiero general de las operaciones de mantenimiento de la paz. Este diálogo inicial, que incluye al personal directivo superior de cada misión, garantiza que en el proceso de establecimiento de objetivos y asignación de recursos se tengan en cuenta los principales objetivos desde el inicio de la elaboración del presupuesto.

23. Para facilitar la asignación de recursos a las misiones sobre el terreno también se han introducido algunos instrumentos entre los que figuran sistemas de puntuación para cada operación de mantenimiento de la paz que determinan indicadores financieros clave en operaciones comparables y evalúan la eficiencia relativa de recursos clave de la misión. El uso generalizado de datos relativos a la ratio entre los activos y el personal permite comprender mejor las principales tendencias en las operaciones de mantenimiento de la paz.

24. Para solucionar el problema de la duplicación de los procesos de examen presupuestario, los especialistas del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General examinaron el actual procedimiento presupuestario con miras a mejorar los procesos internos en la Sede. El estudio dio lugar a varias iniciativas que ya se han puesto en marcha. Las instrucciones para la formulación del presupuesto se limitan ahora a un conjunto único de instrucciones impartidas por la Oficina del Contralor, que distribuye las hojas de cálculo de los costos y las hojas de cálculo que habrán de utilizarse en la formulación de las estimaciones presupuestarias. Estas instrucciones generales únicas aumentan la rendición de cuentas respecto de la presentación de documentos y proporcionan una orientación clara sobre los requisitos de presentación.

25. Además, a fin de facilitar la preparación y el examen, tanto sobre el terreno como en la Sede, de los proyectos de presupuesto y de mejorar la exactitud de las estimaciones de gastos, los formularios de presentación de las necesidades de recursos que figuraban en las instrucciones anuales del Contralor para la preparación de los presupuestos, en particular las hojas de cálculo de los costos, se han revisado y simplificado suprimiendo información que a lo largo de los años se ha comprobado que carece de utilidad para el análisis de las necesidades de recursos. Se han mejorado algunas hojas de cálculo de los costos mediante la adición de celdas para los tipos de cambio, cuando proceda, los factores subestándar para las necesidades de equipo de propiedad de los contingentes o autonomía logística, o mediante el cambio de la estructura del formulario. También se han incluido nuevas directrices detalladas en las hojas de cálculo de los costos.

26. Se pidió a los jefes de las misiones que presentaran sus propuestas presupuestarias para 2014/15 simultáneamente al Secretario General Adjunto de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Contralor. Anteriormente, las operaciones sobre el terreno presentaban sus propuestas en primer lugar al Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para un examen inicial y posteriormente a la Oficina

de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General para otra ronda de exámenes.

27. Además de este nuevo proceso de presentación del presupuesto, la División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno facilita un examen conjunto en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la División de Financiación de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General. Al comienzo de este proceso, el examen conjunto se centra en asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esto se hace informando a los principales interesados en los Departamentos de las líneas generales de las propuestas y de cómo estas propuestas se ajustan a las prioridades estratégicas convenidas. Tras el establecimiento de los objetivos estratégicos, se solicita a los Departamentos que realicen un examen conjunto en cuanto reciban las propuestas presupuestarias. Se espera que la simplificación de esos procesos contribuya a promover exámenes concretos basados en las necesidades de cada Departamento, teniendo en cuenta las prioridades estratégicas de cada misión antes de que la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General finalice la elaboración de los informes presupuestarios. Dicha Oficina facilitará un examen y evaluación de la experiencia adquirida en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Gestión al final del ejercicio presupuestario.

28. Además, a fin de reflejar mejor la estructura de los costos de las misiones de mantenimiento de la paz, los gastos en concepto de autonomía logística de los contingentes y las unidades de policía constituidas han dejado de presentarse en el grupo III, gastos operacionales, y se han trasladado al grupo I, personal militar y de policía. Por otro lado, a fin de hacer una presentación más transparente de los recursos en materia de capacidad civil, los gastos relativos al personal proporcionado por los gobiernos se han trasladado del grupo III, gastos operacionales, al grupo II, gastos de personal civil.

29. Por último, para el despliegue de Umoja y la implantación de las IPSAS se ha perfeccionado el plan de cuentas a fin de armonizar todas las fuentes de financiación y actualizar las descripciones. El bloque de codificación de Umoja (la estructura que se utiliza para registrar todas las transacciones financieras e informar al respecto) es mucho más rico que el de los sistemas IMIS y Sun y, en consecuencia, proporcionará una capacidad adicional en materia de presentación de informes que debería facilitar la formulación del presupuesto y la gestión financiera. Sin embargo, la racionalización del plan de cuentas puede plantear algunos problemas en los primeros años de su aplicación debido a las dificultades inherentes al establecimiento de una relación unívoca entre los objetos de datos actuales y el nuevo plan de cuentas.

### **III. Estrategia de eficacia operacional y administración responsable**

30. A fin de continuar mejorando el desempeño de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz y el apoyo que se les presta, la Secretaría seguirá tratando de alcanzar los cinco objetivos estratégicos que han guiado su

actuación en el ejercicio económico en curso. Fortalecerá la planificación del despliegue, la gestión y la transición de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. Facilitará un entendimiento común entre la Secretaría, los Estados Miembros y otros interesados, incluidas las organizaciones regionales y subregionales, sobre las distintas operaciones y la orientación futura de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. Tratará de alcanzar los objetivos de aumentar la eficiencia y eficacia de las operaciones de las Naciones Unidas sobre el terreno y mejorar la capacidad de la Organización para hacer frente a los problemas estratégicos y operacionales en curso. Por último, la Secretaría prestará un apoyo eficaz y eficiente y mejores servicios a todas las operaciones de las Naciones Unidas sobre el terreno y a otras entidades.

31. Habida cuenta de la naturaleza cambiante de los conflictos, ahora más que nunca las actividades de mantenimiento de la paz deben adaptarse para responder mejor a las amenazas, como el extremismo, la delincuencia transnacional, el uso de artefactos explosivos improvisados y las armas químicas. Durante el ciclo financiero 2013/14 se estableció la MINUSMA, que ya ha comenzado a hacer frente y responder a amenazas asimétricas mediante el uso de capacidades y activos innovadores. A medida que nos adentramos en el ciclo 2014/15, la posibilidad de que sea necesario establecer operaciones de mantenimiento de la paz en la República Centroafricana, la República Árabe Siria y Somalia hace que la preparación, en particular en materia de seguridad para el personal de las Naciones Unidas, sea un asunto prioritario.

32. Otra prioridad clave para el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz el próximo año será seguir estudiando, en colaboración con los Estados Miembros y las organizaciones regionales, la posibilidad de establecer acuerdos de reserva que faciliten la experiencia, los conocimientos y la capacidad necesarios para actuar con eficacia en entornos de alto riesgo, ya sean entornos caracterizados por amenazas asimétricas, por ejemplo, el norte de Malí, o escenarios en que una postura enérgica de la misión exige poseer un conocimiento de la situación, como ocurre en la zona oriental de la República Democrática del Congo.

#### **A. Fortalecimiento de la planificación operacional y estratégica, el despliegue, la gestión y la transición de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz**

33. A fin de hacer frente a las difíciles condiciones en que las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz se despliegan y de alcanzar sus objetivos estratégicos, las Naciones Unidas deben seguir esforzándose por fortalecer la planificación estratégica y operacional. La planificación del despliegue y la gestión de las operaciones de mantenimiento de la paz debe basarse en experiencias y mejores prácticas que puedan traducirse en políticas viables.

34. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno seguirán realizando actividades de planificación proactivas y una gestión de los riesgos sólida a fin de facilitar la aplicación de unos mandatos en evolución. El establecimiento de unas firmes asociaciones de colaboración, ya sea con los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, las organizaciones regionales u otros asociados, es fundamental a este respecto. Está previsto que la Oficina de la Alianza Estratégica para el

Mantenimiento de la Paz aprobada por la Asamblea General en su resolución [67/287](#) esté plenamente en funcionamiento durante el ejercicio 2014/15 y comience a determinar el modo de fortalecer las relaciones de asociación para el mantenimiento de la paz y ayudar al Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno a hacer frente a los problemas sistémicos que afectan a la eficacia de las operaciones de mantenimiento de la paz. Se seguirá estudiando el modo de aumentar la eficiencia, entre otras cosas mediante la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y acuerdos de cooperación entre misiones. Al mismo tiempo, y a fin de hacer frente a los nuevos problemas de seguridad para el personal de mantenimiento de la paz, los Departamentos se centrarán en la adopción de medidas para reforzar la seguridad y protección del personal de mantenimiento de la paz y sus activos.

### **Desarrollo y aplicación de estrategias, planes y directrices integrados**

35. Los equipos operacionales integrados de la Oficina de Operaciones seguirán sirviendo de principal punto de integración entre el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Dichos equipos ocupan un lugar destacado en la prestación a las misiones sobre el terreno de orientación política, asesoramiento estratégico y apoyo operacional sobre cuestiones concretas relativas al día a día de la misión. La elaboración de estrategias integradas que tengan en cuenta las realidades políticas y militares, las limitaciones logísticas y las necesidades en materia de capacidad es vital para el éxito de las operaciones de mantenimiento de la paz. En consecuencia, los equipos operacionales integrados seguirán centrándose en el modo de mejorar y hacer más dinámica la prestación de ese apoyo.

36. A fin de garantizar una respuesta eficaz ante unas situaciones y necesidades operacionales en evolución constante, es fundamental respetar el principio de flexibilidad con respecto a la configuración y los recursos de los equipos operacionales integrados, conforme a lo establecido por la Asamblea General. A este respecto, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz mantendrá los recursos de los equipos en constante examen teniendo en cuenta las hipótesis estratégicas del Departamento para las necesidades actuales y futuras y la inestabilidad de los entornos político y operacional sobre el terreno.

37. Los equipos operacionales integrados determinan y atienden las múltiples necesidades de las misiones de mantenimiento de la paz por lo que siguen siendo esenciales en todas las etapas del ciclo de vida de las misiones, incluido su inicio, la modificación de su mandato, otras reconfiguraciones operacionales o transiciones y cambios repentinos en el entorno operacional. La rápida evolución de la situación en el Oriente Medio y África Septentrional y Occidental ha demostrado una vez más la utilidad de contar con equipos integrados centrados y bien informados para prepararse ante los cambios que se producen en las zonas de operaciones de las misiones y hacerles frente. El equipo encargado del Oriente Medio y el Sáhara Occidental, por ejemplo, ha ofrecido un apoyo rápido, eficaz e integrado a las misiones de la región, a saber, la FNUOS, la FPNUL y el ONUVT, así como a la MINURSO, y llevado a cabo una planificación para imprevistos para la operación de las Naciones Unidas en Libia (finalmente UNSMIL) y en la República Árabe Siria (incluido el rápido despliegue y retirada de la UNSMIS). Con sus recursos técnicos institucionalizados sobre el contexto político y de seguridad en África Occidental, el equipo encargado de África Occidental también prestó un apoyo

fundamental con respecto a todos los aspectos principales de la intervención y planificación en relación con Malí, en la Sede y sobre el terreno, labor que condujo al establecimiento de la UNOM, y posteriormente la MINUSMA.

38. En 2014/15, los equipos operacionales integrados seguirán realizando labores de apoyo. En su informe sobre el presupuesto de la cuenta de apoyo (A/68/742, párrs. 76, 82 y 83), el Secretario General propone, para su aprobación por la Asamblea General, la creación de un equipo dedicado exclusivamente a prestar asistencia a la MINUSMA, la tercera misión de mayor tamaño desde el punto de vista del personal autorizado. Mientras, el equipo del África Occidental apoyará el complejo proceso de gestión y redimensionamiento de la UNMIL y la ONUCI, además de prestarles apoyo en su empeño por ayudar a Liberia y Côte d' Ivoire a preparar la celebración de sus próximas elecciones nacionales. Los progresos logrados recientemente en la zona oriental de la República Democrática del Congo han demostrado la utilidad de un equipo operacional integrado capaz de reunir diferentes recursos técnicos de todo el sistema de las Naciones Unidas y prestar un apoyo eficaz a la misión de mantenimiento de la paz de mayor tamaño, la MONUSCO. Del mismo modo, la colaboración entre los equipos encargados de la UNAMID y la UNMISS y la UNISFA sigue siendo indispensable para mantener una estrategia concertada y coherente y proporcionar a las tres misiones sobre el terreno una orientación y apoyo que permitan hacer frente a los múltiples retos que se plantean en el Sudán y Sudán del Sur, en el marco de sus mandatos respectivos. Los equipos operacionales integrados también desempeñan un papel fundamental en la prestación de un nivel sostenido de orientación y apoyo operacional al UNMOGIP, la MINURSO, la UNFICYP y la UNMIK, a medida que dichas misiones se enfrentan a situaciones políticas frágiles y delicadas.

39. Como un modo de seguir mejorando el proceso de planificación, el Equipo de Apoyo Operacional del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno continuará trabajando en estrecha coordinación con los equipos operacionales integrados y los asociados pertinentes del Departamento de Asuntos Políticos para integrar todas las actividades de apoyo operacional de las divisiones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Centro Mundial de Servicios, el Centro Regional de Servicios de Entebbe y los componentes de apoyo a la misión de las misiones sobre el terreno. El Equipo de Apoyo Operacional se centra principalmente en la planificación y la prestación de apoyo a las misiones que se encuentran en su fase inicial y a las misiones en proceso de transición (por ejemplo Malí, Sudán del Sur, República Centroafricana, Libia, República Árabe Siria y Somalia). Además, coordina las iniciativas en apoyo de las fuerzas de la Unión Africana y las organizaciones regionales en operaciones a las que el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha recibido el mandato de asistir (conjunto de medidas de apoyo logístico o fondos fiduciarios). El Equipo de Apoyo Operacional seguirá coordinando el apoyo que se presta a las misiones sobre el terreno y la estrategia general y las funciones de supervisión del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, así como asegurando su coherencia y velando al mismo tiempo por que se comprendan y atiendan las prioridades inmediatas en materia de apoyo y las exigencias de las fases de inicio, transición y retirada de las misiones.

**Aumento de la eficacia de la planificación integrada**

40. A fin de ayudar a los equipos operacionales integrados y las misiones sobre el terreno a planificar y poner en práctica respuestas estratégicas ante situaciones de conflicto y posteriores a un conflicto, en abril de 2013 se publicó una nueva política simplificada sobre evaluación y planificación integradas. En dicha política, que dejó sin efecto las directrices sobre el proceso de planificación integrada de las misiones, se definen los requisitos mínimos y de cumplimiento obligatorio para la realización de evaluaciones y actividades de planificación en una presencia integrada de las Naciones Unidas o cuando se está considerando su establecimiento. También se reconoce que la planificación integrada debe realizarse durante todo el ciclo de la misión. Habida cuenta de su enfoque flexible y pragmático, la política se aplica a todos los tipos de misiones.

41. En 2014/15 los Departamentos se centrarán en la implantación y puesta en marcha de la nueva política. Una serie de cursos de capacitación para los encargados de la planificación y la adopción de decisiones, en particular representantes de los Estados Miembros y las organizaciones regionales, promoverá un amplio conocimiento de la nueva política y facilitará el establecimiento de una comunidad de intercambio de prácticas en apoyo de los expertos en planificación de las Naciones Unidas y otros profesionales. En 2013 concluyó la elaboración de las directrices sobre el desarrollo de conceptos de misión. En estas directrices se define la estrategia general de las misiones de mantenimiento de la paz para la aplicación de los mandatos del Consejo de Seguridad en momentos críticos del ciclo de vida de la misión con el fin de asegurar la coherencia y la orientación estratégica en otras etapas posteriores de la planificación.

42. A fin de seguir mejorando nuestra capacidad para determinar los problemas, oportunidades y prioridades de cada misión y modificar su mandato y configuración en consecuencia, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno llevarán a cabo exámenes periódicos de carácter bienal. Está previsto que dichos exámenes se realicen con anterioridad a la renovación de los mandatos para que sirvan de base al Secretario General en la formulación de sus recomendaciones al Consejo de Seguridad, o en respuesta a factores que justifiquen la reorientación de una misión, como crisis u otros acontecimientos críticos, incluido el despliegue inicial, el aumento, la reducción o la retirada de personal uniformado. En la medida de lo posible, dichos exámenes se basarán en mecanismos periódicos de evaluación y planificación. Los equipos operacionales integrados desempeñarán un papel destacado en la elaboración de directrices y medidas de apoyo estratégicas para la realización de esos exámenes.

43. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz también ha elaborado directrices sobre algunos de los ámbitos de competencia de las operaciones de mantenimiento de la paz, en particular sobre la reforma del sector de la seguridad, el desarme, la desmovilización y la reintegración, las actividades relativas a las minas, y el sistema judicial y penitenciario. Tras la publicación del primer volumen de las Notas de Orientación Técnica Integrada sobre la Reforma del Sector de la Seguridad, en 2014/15 está prevista la preparación de módulos de capacitación sobre esas notas. En 2014 se elaborarán directrices adicionales sobre la delincuencia organizada transnacional y la reforma del sector de la seguridad y la supervisión y evaluación de la reforma del sector de la seguridad. También está

previsto que el Servicio de las Naciones Unidas de Actividades Relativas a las Minas se encargue de dirigir la elaboración de una política y directrices departamentales sobre los artefactos explosivos improvisados. Una política global sobre la policía de las Naciones Unidas en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, elaborada en consulta con las autoridades policiales de más de 100 países y organizaciones regionales e internacionales, ha sido validada por destacados expertos y profesionales de la policía. En 2014/15 la División de Policía del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz elaborará directrices subsidiarias y módulos de capacitación conexos sobre diversos temas específicos en el ámbito de las operaciones, la administración, la creación de capacidad y el mando.

44. Entretanto, también en 2014/15, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz publicará unas directrices generales sobre nuevos enfoques en materia de desarme, desmovilización y reintegración en respuesta a los últimos acontecimientos ocurridos en el ámbito del mantenimiento de la paz, y elaborará procedimientos operativos estándar para cada misión en materia de desarme, desmovilización y reintegración basados en las directrices generales. En 2013 se elaboraron materiales de orientación para los oficiales de asuntos judiciales y los funcionarios de prisiones sobre el terreno, incluidos el manual para oficiales de asuntos judiciales asignados a operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz y el manual de gestión de incidentes de prisiones. El Servicio de las Naciones Unidas de Actividades Relativas a las Minas seguirá promoviendo los enfoques integrados y la aplicación de las Directrices Técnicas Internacionales sobre Municiones (véase [un.org/disarmament/convarms/Ammunition/IATG](http://un.org/disarmament/convarms/Ammunition/IATG)) a fin de garantizar la seguridad de los depósitos de armas y municiones y la gestión de las existencias, como ha sido el caso de la ONUCI, la MONUSCO y la UNMISS.

45. Habida cuenta de que hay una serie de misiones de mantenimiento de la paz que, o bien se encuentran inmersas en procesos de reducción, reconfiguración o retirada o de planificación de dichas etapas, la transición de las misiones seguirá recibiendo una atención especial. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han adoptado un enfoque triple para prestar apoyo a las misiones de mantenimiento de la paz que están planificando su transición o han iniciado dicho proceso: en primer lugar, facilitar el intercambio entre misiones de las experiencias adquiridas y proporcionar un apoyo adaptado a las mejores prácticas; en segundo lugar, contribuir a la elaboración de políticas en colaboración con diversos asociados en todo el sistema de las Naciones Unidas; y, en tercer lugar, entablar un diálogo con los Estados Miembros sobre las dificultades con que se ha tropezado y la experiencia adquirida en las transiciones de las operaciones de mantenimiento de la paz. Un hito importante en esta labor ha sido la elaboración de la política sobre las actividades de transición de las Naciones Unidas en el contexto de la reducción y retirada de una misión, que el Secretario General hizo suya en febrero de 2013. En adelante, la actividad se centrará en la difusión de la política a fin de asegurar su plena aplicación. Ello entraña prestar apoyo a las misiones para adaptar la política a su contexto específico y prestar apoyo sobre las mejores prácticas y la experiencia adquirida en determinados ámbitos operacionales.

46. Como recurso compartido del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, la Sección de Asuntos Públicos, en colaboración con la Sección de Paz y Seguridad del

Departamento de Información Pública, trabaja con los componentes de información pública de las misiones para mejorar la planificación de los programas, productos y actividades de comunicación a fin de hacer un uso efectivo y eficiente de los recursos y lograr la máxima repercusión de las actividades de comunicación con el público destinatario de los países de acogida. Ello ha incluido la prestación de asesoramiento sobre la estructuración de los componentes de información pública para fortalecer la supervisión de los programas y la colaboración en la elaboración de productos y programas en vídeo, prensa escrita, radio y plataformas digitales a fin de asegurar la prestación de servicios eficientes y específicos. La Sección de Asuntos Públicos elaboró y comunicó a todos los componentes de información pública unas nuevas orientaciones normativas sobre el uso de los medios digitales y de comunicación social y la manera de integrar las plataformas de los medios tradicionales con los medios de comunicación digitales. En 2012/13 se impartió capacitación a los componentes de información pública de cinco misiones, actividad que continuará en 2014/15. La Sección de Asuntos Públicos y la Sección de Paz y Seguridad del Departamento de Información Pública han establecido y copresidido un grupo de trabajo sobre las emisoras de radio de las Naciones Unidas en las misiones de mantenimiento de la paz para apoyar la planificación y ejecución de iniciativas importantes de comunicación durante las diferentes fases del ciclo de vida de una misión.

#### **Identificación de las deficiencias de capacidad y apoyo al desarrollo de la capacidad**

47. La identificación y generación de capacidades militares y de policía es un componente clave del éxito de la ejecución de los mandatos. Esta labor requiere un esfuerzo colectivo por parte de las misiones, los Estados Miembros y la Secretaría. Esta última debe establecer las necesidades de las misiones actuales y determinar las tendencias futuras en materia de capacidad. Los componentes militares de nuestras misiones se enfrentan a menudo a una falta de multiplicadores de fuerza, como helicópteros de transporte, helicópteros militares y helicópteros con capacidad de evacuación médica y de heridos. Entre otras necesidades fundamentales cabe señalar los vehículos blindados de transporte de tropas, los equipos de visión nocturna y los sistemas de vuelo nocturno para helicópteros, así como centros de mando y control apropiados para las operaciones de información y los despliegues avanzados. También siguen haciendo falta mujeres policía y unidades de policía constituidas por mujeres, así como especialistas en idiomas, en particular en los países francófonos y de habla árabe. Además, el personal militar y de policía de las Naciones Unidas necesita una capacitación adecuada antes del despliegue, equipos modernos y una capacidad mejorada de despliegue rápido. La tecnología moderna es muy prometedora para mejorar la ejecución de los mandatos y la seguridad del personal y los activos de las Naciones Unidas. Los sistemas aéreos no tripulados, por ejemplo, pueden mejorar la vigilancia y el conocimiento del entorno, la recopilación de información, el análisis de las amenazas y la protección de las fuerzas, en particular en zonas de alto riesgo. Del mismo modo, una capacidad para la eliminación de artefactos explosivos improvisados puede garantizar la seguridad y la libertad de circulación del personal de las misiones.

48. A fin de mantenerse al corriente de la evolución de las necesidades en materia de capacidad, la Oficina de Asuntos Militares del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz ha introducido una nueva metodología sobre la base de los

datos obtenidos directamente de las misiones sobre el terreno. La información aportada por las misiones se introduce en una base de datos que permite al Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz analizar los datos y elaborar una lista consolidada. Esta lista constituye un instrumento importante para detectar las carencias en materia de capacidad militar y posibles proveedores de esta entre los distintos Estados Miembros, organizaciones regionales y contratistas particulares.

49. Además, en el último ciclo financiero el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz puso en marcha una aplicación basada en la web para el Sistema de Acuerdos de Fuerzas de Reserva de las Naciones Unidas. El Sistema de Acuerdos de Fuerzas de Reserva ofrece una sinopsis de las contribuciones prometidas por los Estados Miembros para sustentar mejor la labor del Departamento en materia de planificación. Su sitio en la web (UN Force Link) permite que los Estados Miembros aporten datos en línea y accedan a directrices de capacitación, así como a documentos de planificación para el despliegue de los contingentes. Entre marzo y mayo de 2013 se llevaron a cabo cinco sesiones de capacitación para reforzar la divulgación del Sistema de Acuerdos de Fuerzas de Reserva y la concienciación al respecto. Hasta la fecha, 91 de los 193 Estados Miembros han pasado a integrar el Sistema de Acuerdos de Fuerzas de Reserva.

50. Entre los desafíos que se plantean en el ámbito de la policía cabe señalar la determinación del modo en que las Naciones Unidas pueden cumplir mejor y más eficazmente los mandatos a pesar de los escasos recursos globales. Algunos de los desafíos relacionados con la policía pueden superarse velando por que todos los agentes de policía de las Naciones Unidas tengan la competencia, el equipo y la capacitación necesarios para cumplir las exigencias de su labor. La División de Policía del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz sigue multiplicando sus esfuerzos para mejorar la capacidad y la capacitación de las unidades de policía constituidas y encontrar expertos en asuntos policiales, incluidos mujeres policías y policías de habla francesa, expertos temáticos, especialistas en las principales esferas de fomento de la capacidad y personal directivo superior para los componentes de policía de las misiones.

### **Mejora de la cooperación entre misiones**

51. El año pasado ilustró claramente la diversidad de los mandatos que caracteriza a las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. El personal militar, civil y de policía se despliega en situaciones en que la premura de tiempo es un factor verdaderamente esencial. El intervalo de tiempo entre la aprobación de un mandato por el Consejo de Seguridad y el establecimiento de una misión cada vez se percibe más como un factor de importancia estratégica. Las demoras en el establecimiento de una presencia sobre el terreno pueden tener un efecto negativo en la capacidad de una misión para cumplir con éxito su mandato.

52. La cooperación entre misiones es un modo de aumentar al máximo la utilidad de los activos y recursos de las misiones desplegadas en países cercanos. Es, por definición, un instrumento flexible y una medida temporal para subsanar deficiencias inmediatas. El año pasado este enfoque demostró su utilidad para la ONUCI y la UNMIL, que practican la cooperación entre misiones periódicamente, incluso mediante el uso compartido de sus escasos helicópteros militares y otros activos aéreos. En el caso de Malí, la ONUCI prestó apoyo administrativo a la

MINUSMA y la UNMIL prestó asistencia mediante el suministro de recursos aéreos y tecnología de la información y las comunicaciones. Tanto la ONUCI como la UNMIL desplegaron personal temporalmente para apoyar la puesta en marcha de la MINUSMA. En respuesta a la crisis que se estaba gestando en Sudán del Sur, el Consejo de Seguridad hizo suya rápidamente la propuesta del Secretario General para fortalecer la capacidad de la UMISS, principalmente mediante la cooperación entre misiones. Esta fue la primera vez que las Naciones Unidas utilizaban de modo experimental la cooperación entre misiones para hacer frente a necesidades inmediatas a gran escala de batallones de infantería, unidades de policía constituidas y recursos aéreos. La fase inicial de la ejecución volvió a confirmar la utilidad y las ventajas de la cooperación entre misiones como medio para subsanar rápidamente deficiencias críticas de manera temporal.

53. Teniendo en cuenta la experiencia reciente en Sudán del Sur, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno seguirán tratando de aprovechar todas las oportunidades que se presenten para alentar la cooperación entre misiones, prestando especial atención a subsanar las deficiencias críticas e inmediatas de las misiones y a crear una mayor eficiencia en las esferas de apoyo a las misiones. Al mismo tiempo, y como se indica en el anterior informe del Secretario General (A/67/723), la cooperación entre misiones es generalmente una medida provisional a corto plazo que no debe utilizarse para hacer frente a las deficiencias y necesidades a largo plazo. Es esencial que haya una cuidadosa coordinación con las misiones “donantes” para asegurar que el despliegue del personal uniformado y otras capacidades no socave la aplicación de sus mandatos respectivos.

54. En términos más generales, existe un reconocimiento creciente de la importancia de la colaboración sustantiva entre las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, otras entidades de las Naciones Unidas sobre el terreno y los agentes regionales. Junto con la UNOWA, la Organización Internacional de Policía Criminal y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, por ejemplo, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz está aplicando la Iniciativa de la Costa de África Occidental en apoyo del plan de acción regional de la CEDEAO contra el tráfico de drogas y la delincuencia organizada transnacional. En este contexto, la actividad principal del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en 2014/15 será la creación o el fortalecimiento de dependencias interinstitucionales especializadas en la lucha contra la delincuencia transnacional a título experimental en cinco países, Côte d’Ivoire, Guinea, Guinea-Bissau, Liberia y Sierra Leona, mediante actividades de capacitación y asesoramiento de las capacidades del Estado anfitrión. Más adelante, los Departamentos también pueden ser llamados a prestar asistencia técnica y operacional a otros Estados Miembros y facilitar el desarrollo de su capacidad a medida que la aplicación de la Iniciativa de la Costa de África Occidental se amplíe a toda la región de la CEDEAO y la Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Sierra Leona vaya reduciendo su presencia. La División de Policía, en estrecha consulta con los Estados anfitriones y otros Estados Miembros, está estudiando el modo de aprovechar la experiencia acumulada en la lucha contra los delitos graves y la delincuencia organizada, cuando el mandato lo permita.

55. El apoyo prestado a la CEDEAO y la Unión del Río Mano por la UNOWA, la ONUCI, la UNMIL, la Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Sierra Leona y los Estados miembros de la Unión del Río Mano para la elaboración de una estrategia amplia de seguridad en la Unión del Río Mano es otro ejemplo de los beneficios del mantenimiento de una estrecha colaboración. El 25 de octubre, en el marco de la cumbre extraordinaria de la CEDEAO celebrada en Dakar, los Jefes de Estado y de Gobierno de la Unión del Río Mano hicieron suyo el proyecto de estrategia aprobado a nivel ministerial el 21 de octubre en Conakry.

56. En el Sudán y Sudán del Sur, la UNAMID, la UNMISS y la UNISFA, así como la UNOAU y el Enviado Especial del Secretario General para el Sudán y Sudán del Sur, intercambian información periódicamente, incluso a nivel de Representante Especial y Enviado Especial, para afrontar de una manera coordinada los desafíos complejos e interrelacionados que se plantean en ambos países. En el Oriente Medio, la FNUOS y la FPNUL, junto con el ONUVT y la UNFICYP, participan en conferencias regionales de jefes de misión y otras reuniones entre misiones a distintos niveles. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno harán un mayor esfuerzo por promover un enfoque regional que abarque no solo la presencia de las Naciones Unidas en la zona sino también a los gobiernos anfitriones y los agentes regionales, según proceda, a fin de coordinar diferentes pero importantes iniciativas de los distintos actores.

#### **Fortalecimiento de las asociaciones de colaboración**

57. Las asociaciones de colaboración son fundamentales para la credibilidad, la legitimidad y la eficacia de las operaciones de mantenimiento de la paz. Dan cabida a todos los actores: no solo a los países que aportan contingentes, el Consejo de Seguridad y la Secretaría sino también a otras partes interesadas, como las organizaciones regionales y subregionales. También requieren el apoyo de las autoridades del país anfitrión y una comunicación y coordinación eficaces con los principales asociados nacionales.

58. El fortalecimiento de las asociaciones de colaboración requiere un esfuerzo constante para mejorar el intercambio de información y las consultas sobre cuestiones estratégicas y operacionales, en particular para promover la cohesión entre las diversas partes interesadas en las actividades de mantenimiento de la paz y su implicación en estas. Del mismo modo, sigue siendo fundamental fortalecer las asociaciones de colaboración sobre la base de la complementariedad, las ventajas comparativas y la responsabilidad compartida entre las Naciones Unidas y las organizaciones regionales y subregionales. También es importante mantener una interacción sustantiva sobre las cuestiones relativas al mantenimiento de la paz con las organizaciones no gubernamentales, los grupos de estudio y las instituciones académicas.

59. En 2014/15 el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, en coordinación con la UNOAU, seguirán trabajando en estrecha colaboración y fortaleciendo sus relaciones con la Unión Africana y las organizaciones subregionales africanas a fin de reforzar las alianzas estratégicas y operacionales, que son de suma importancia habida cuenta del papel fundamental que la Unión Africana y las organizaciones

subregionales desempeñan en la búsqueda de la paz y la seguridad en el continente. Sobre la base de los marcos y mecanismos de cooperación establecidos, los Departamentos tratarán de establecer una interacción más estrecha para elaborar estrategias más coherentes y enfoques innovadores de prevención de crisis en África y de respuesta a ellas.

60. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno seguirán apoyando los esfuerzos de la Unión Africana por acelerar la puesta en marcha de la Fuerza Africana de Reserva, incluida la Capacidad Africana de Respuesta Inmediata a las Crisis, mediante la prestación de asistencia para la finalización de la tercera hoja de ruta de la Fuerza, incluido su plan de acción, que se nutre de las enseñanzas extraídas de las hojas de ruta primera y segunda y los productos del ejercicio Amani África. Junto con la UNOAU, los Departamentos han apoyado la puesta en marcha, preparación y ejecución del ejercicio de adiestramiento de la Unión Africana para el personal civil y de policía de la Fuerza Africana de Reserva, “Ejercicio Njiwa”, mediante la prestación de apoyo en materia de capacitación y orientación sobre planificación estratégica y operacional. El ejercicio tenía por objeto desarrollar las capacidades policiales y civiles de la Fuerza y aumentar su carácter multidimensional como parte de la labor dirigida a lograr una capacidad operacional plena antes de 2015. Los Departamentos siguen prestando asistencia y apoyo para la creación de capacidad en la Unión Africana y sus mecanismos económicos regionales mediante la puesta en marcha del componente de policía de su Fuerza de Reserva.

61. Los Departamentos también seguirán apoyando el desarrollo de la capacidad en varios ámbitos intersectoriales, como el de la policía y el cumplimiento de la ley, la gestión de explosivos y municiones, la protección de los civiles y el estado de derecho, en particular la reforma del sector de la seguridad y el desarme, la desmovilización y la reintegración. Mediante su asociación estratégica con la Unión Africana en la esfera de la reforma del sector de la seguridad, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz ha asistido a la Comisión de la Unión Africana en la elaboración de su marco normativo sobre la reforma del sector de la seguridad que se ha aprobado recientemente. Además de en la finalización de las directrices operacionales y la realización de misiones de evaluación conjuntas de la Unión Africana, la Unión Europea y las Naciones Unidas, la cooperación con la Comisión sobre la reforma del sector de la seguridad se centrará en apoyar el diálogo con las comisiones económicas regionales para racionalizar la reforma de dicho sector, en particular en el marco de sus operaciones de apoyo a la paz. Asimismo, en enero de 2013 se puso en marcha el programa de capacidad de la Unión Africana en materia de desarme, desmovilización y reintegración, con el objetivo de desarrollar la capacidad de la Unión, las comunidades económicas regionales africanas y los mecanismos regionales de prevención, gestión y resolución de conflictos para atender las solicitudes de los Estados miembros en materia de desarme, desmovilización y reintegración. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, en cooperación con la UNOAU y el Banco Mundial, está apoyando a la Unión Africana en la ejecución de este programa.

62. Las Naciones Unidas colaborarán con la Unión Europea a fin de asegurar una estrecha cooperación y aprovechar al máximo las sinergias y las complementariedades en todo el espectro de instrumentos políticos, militares, de seguridad y desarrollo empleados por ambas organizaciones en las operaciones de

mantenimiento de la paz en todo el mundo. Habida cuenta del número cada vez mayor de operaciones de la Unión Europea que se despliegan en paralelo a operaciones de las Naciones Unidas, como por ejemplo, en Malí, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno seguirán elaborando, conjuntamente con la Unión Europea, modalidades para coordinar la planificación y ejecución de sus operaciones respectivas a fin de facilitar una división del trabajo eficaz y eficiente basada en las ventajas comparativas. Las Naciones Unidas también seguirán estudiando con la Unión Europea posibles contribuciones para subsanar las deficiencias de capacidad en las misiones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, en particular las deficiencias en materia de respuesta rápida, mediante medidas como la aplicación del plan de acción para prestar un mayor apoyo a las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz en el marco de la Política Europea Común de Seguridad y Defensa.

63. En el próximo ejercicio económico se seguirá haciendo un esfuerzo por continuar poniendo en marcha, en colaboración con el PNUD y otros asociados de las Naciones Unidas, la célula mundial de coordinación de los aspectos policiales, judiciales y penitenciarios del estado de derecho en situaciones posteriores a conflictos y otras situaciones de crisis. La célula mundial de coordinación ya ha demostrado que puede ser un mecanismo eficaz de asistencia a las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz en lo que respecta al intercambio de conocimientos, personal y asesoramiento, incluso mediante evaluaciones conjuntas y planes de apoyo nacionales. Como está previsto en el plan de trabajo para el período comprendido entre 2013 y 2016, los asociados de la célula mundial de coordinación están colaborando a fin de fortalecer enfoques conjuntos y crear un nuevo modelo institucional basado en la ejecución para prestar asistencia en el ámbito de la policía, la justicia y las instituciones penitenciarias de una manera predecible, responsable y eficiente. La ubicación conjunta en la Sede de las capacidades del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el PNUD y otras entidades en el ámbito del estado de derecho contribuirá a hacer de la célula mundial de coordinación una plataforma verdaderamente operacional para la prestación mundial de asistencia en esas esferas. En la medida de lo posible, esos acuerdos de ubicación conjunta deberían aplicarse también sobre el terreno.

64. Durante el próximo ejercicio económico, el Equipo de Tareas Interinstitucional sobre la Reforma del Sector de la Seguridad, que está integrado por 14 entidades de las Naciones Unidas, ampliará su apoyo a la realización de proyectos conjuntos de reforma del sector de la seguridad sobre el terreno. La iniciativa tiene por objeto fortalecer la aplicación de las Notas de Orientación Técnica Integrada sobre la Reforma del Sector de la Seguridad y proporciona un marco a nivel de todo el sistema para seguir prestando apoyo y orientación y supervisar los progresos realizados en el ámbito de la reforma del sector de la seguridad sobre el terreno. En colaboración con el Banco Mundial, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz está elaborando la primera guía sobre el examen del gasto público en el sector de la seguridad, que ofrecerá orientación práctica a los profesionales de la gestión de las finanzas públicas y la reforma del sector de la seguridad. El primer examen de este tipo emprendido por una misión de mantenimiento de la paz se realizó en 2012 en Liberia y ha contribuido al proceso en curso de reducción y transición de la UNMIL mediante el suministro de datos sobre indicadores financieros. Se están planificando iniciativas similares en Somalia

junto con el Banco Mundial, iniciativas que también pueden ser pertinentes en contextos de mantenimiento de la paz como Sudán del Sur, Haití y Côte d'Ivoire en 2014/15.

65. Además, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz seguirá trabajando en estrecha colaboración con asociados como la Organización Internacional de la Francofonía a fin de contratar personal militar y de policía y funcionarios judiciales y de prisiones de habla francesa para prestar servicios en las operaciones desplegadas en países francófonos. Esta iniciativa se complementa con una intensificación de los contactos habituales con los Estados Miembros, lo que ha permitido al Departamento ampliar la base de países francófonos que aportan agentes de policía, funcionarios de prisiones y expertos en el sistema de justicia.

66. A lo largo del ejercicio, las operaciones de mantenimiento de la paz han informado de nuevos progresos en el uso de sus ventajas comparativas para forjar asociaciones para la consolidación de la paz conforme a lo dispuesto en las directrices internas del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno sobre el establecimiento de prioridades y el orden de ejecución de las tareas iniciales de consolidación de la paz. Este enfoque ha demostrado ser un instrumento útil en la planificación y ejecución de las actividades y los programas. Por ejemplo, la MONUSCO lo adoptó como el marco para su presupuesto basado en los resultados, en particular para los componentes de la misión relativos al estado de derecho. La UNMISS, en consonancia con el hincapié en las asociaciones de colaboración y lo dispuesto en los informes del Secretario General sobre la consolidación de la paz después de los conflictos (véase, por ejemplo, [A/67/499-S/2012/746](#)), trabajó en estrecha colaboración con el equipo en el país y otros asociados para ultimar la elaboración del Plan de Apoyo a la Consolidación de la Paz en Sudán del Sur, que estaba basado en las necesidades y capacidades nacionales y fue aprobado por el Gobierno.

## **B. Facilitación de un entendimiento común entre la Secretaría, los Estados Miembros y otros interesados sobre las distintas operaciones y la orientación futura de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz**

67. Otro de los objetivos fundamentales en que se basa la labor del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno es la facilitación de un entendimiento común sobre la orientación futura de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz entre la Secretaría, los Estados Miembros y otras partes interesadas, como los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas y las organizaciones regionales. La labor de las Naciones Unidas en el ámbito del mantenimiento de la paz depende de los Estados Miembros en lo que respecta a la aportación de capacidades militares y de policía esenciales. El suministro adecuado de contingentes y fuerzas de policía, y del equipo que estos necesitan para llevar a cabo las tareas previstas en su mandato, es esencial para que esa labor pueda llevarse a cabo con éxito.

68. El reembolso a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, tanto por su equipo como por su personal, es un componente importante de la

planificación y la gestión de las operaciones de mantenimiento de la paz. El reembolso a los países que aportan contingentes no solo constituye el 29% de los presupuestos de mantenimiento de la paz (y los pagos directos al personal militar y de policía otro 7%), sino que también es de vital importancia para la relación entre la Secretaría, los países que aportan contingentes y fuerzas de policía y el resto de los Miembros de las Naciones Unidas.

69. La aprobación de la resolución [67/261](#) de la Asamblea General, en que la Asamblea solicitó al Secretario General que velase por la aplicación de un conjunto de disposiciones relativas a las tasas de reembolso a los países que aportan contingentes y otras cuestiones conexas, ha puesto de relieve la importancia del marco del reembolso y su papel en la mejora de la eficacia de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz y las asociaciones de colaboración en ese ámbito.

70. La aplicación en curso del nuevo marco establecido por la Asamblea General tiene amplias consecuencias para las políticas y prácticas relacionadas con los reembolsos. Entre las actividades que se están llevando a cabo cabe señalar:

a) La realización de una encuesta a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía sobre los gastos adicionales derivados del despliegue de contingentes en operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. Durante el ejercicio 2013/14, la Secretaría ha elaborado y aplicado una metodología revisada para la recopilación de datos de una muestra de 10 países sobre los gastos adicionales que supone contribuir a las operaciones de mantenimiento de la paz, aprobada por la Asamblea General en su resolución [67/261](#). Ello ha entrañado trabajar en estrecha colaboración con los 10 países que aportan contingentes y fuerzas de policía escogidos como muestra a fin de reunir datos sobre los gastos adicionales incurridos, de conformidad con las recomendaciones aprobadas por la Asamblea General. Ello también entrañará la realización de un análisis detallado y la presentación de los datos de la encuesta a la Asamblea en mayo de 2014. El objetivo de la reunión y análisis de datos es proporcionar a los Estados Miembros una base creíble que permita llegar a un acuerdo sobre una tasa estándar para los gastos comunes y los gastos adicionales esenciales en que se incurre en el despliegue de las operaciones de mantenimiento de la paz;

b) La elaboración de políticas y procedimientos para gestionar y examinar los dos pagos de primas de riesgo y capacidad de apoyo con objeto de reflejar mejor la diversidad y complejidad de las tareas encomendadas y las necesidades de las operaciones de mantenimiento de la paz contemporáneas;

c) La mejora constante de los informes de verificación del equipo de propiedad de los contingentes de conformidad con lo dispuesto en la sección II de la resolución [67/261](#), incluida una información más detallada sobre las razones que justifiquen el equipo faltante o inservible y una comunicación más regular con los países que aportan contingentes y fuerzas de policía y los Estados Miembros;

d) El fortalecimiento del vínculo entre las necesidades operacionales actuales y de cada momento y los pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía mediante, entre otras cosas, la revisión de los memorandos de entendimiento para reflejar las necesidades sobre el terreno y el establecimiento de un mecanismo interno para examinar y atender las solicitudes de información de los

países que aportan contingentes y fuerzas de policía, en particular sobre el período de rotación estándar;

e) La mejora de los sistemas para determinar los problemas sistémicos que afectan a la ejecución de los mandatos, sobre la base de la experiencia adquirida y las mejores prácticas, a fin de fortalecer las asociaciones de colaboración para el mantenimiento de la paz y el apoyo a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, y mejorar la seguridad del personal uniformado y los activos.

71. Las conversaciones intergubernamentales en curso sobre el modo de asegurar que las misiones dispongan de la configuración de capacidades adecuada para llevar a cabo sus mandatos están estrechamente relacionadas con el marco del reembolso. Los Estados Miembros examinan actualmente cuestiones normativas y operacionales relacionadas con la capacidad militar y de policía en las operaciones de mantenimiento de la paz en diversos foros, a saber, el Grupo de Trabajo sobre Reembolso del Equipo de Propiedad de los Contingentes, el Comité Especial de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Grupo de Trabajo del Consejo de Seguridad sobre las Operaciones de Mantenimiento de la Paz.

72. Las reuniones trienales del Grupo de Trabajo sobre Reembolso del Equipo de Propiedad de los Contingentes ofrecen una oportunidad importante de examinar los acontecimientos recientes relativos a las necesidades de capacidad para las operaciones de mantenimiento de la paz, asegurando que el marco siga estando acorde con las necesidades modernas. En la próxima reunión, que se celebrará en la Sede del 20 al 31 de enero de 2014, se examinarán las tasas de reembolso por concepto de equipo de propiedad de los contingentes desplegados en las operaciones de las Naciones Unidas sobre el terreno y se estudiarán propuestas para mejorar el marco del equipo de propiedad de los contingentes. En 2014/15 el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se encargarán de proporcionar orientación y supervisar la aplicación en la Sede y sobre el terreno de las recomendaciones formuladas en esa reunión y aprobadas por la Asamblea General, y actualizarán las políticas y directrices pertinentes.

### **C. Aumento de la eficiencia y eficacia de las operaciones de las Naciones Unidas sobre el terreno**

73. A fin de medir la verdadera eficacia de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz es necesario evaluar los resultados logrados sobre el terreno, prestando especial atención a los recursos que se han utilizado para alcanzar dichos resultados. En ese contexto, es preciso centrarse de forma constante en la supervisión de los progresos, la evaluación de los resultados y la rendición de cuentas por las actividades que se realizan en las misiones y en la Sede.

74. Si bien el presupuesto total de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz es ahora más elevado que nunca, si se tiene en cuenta la inflación el costo medio de cada efectivo de mantenimiento de la paz de las misiones establecidas es un 16% menor que en el ejercicio 2008/09. Aunque la creación de algunas misiones nuevas ha conllevado un incremento del presupuesto total, las misiones establecidas han llevado a cabo una persistente y en gran medida eficaz campaña para reducir costos.

75. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han intentado obtener resultados ventajosos en ambos frentes, el logro en tándem de un mayor impacto y menores costos. Una manera de conseguirlo ha sido introduciendo servicios compartidos, tal como se contempla en la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. En vez de proporcionar a cada misión de mantenimiento de la paz sus propios servicios auxiliares para gestionar asuntos como las adquisiciones, los recursos humanos y las cuestiones financieras, dichas funciones pueden consolidarse en centros de servicios compartidos que, a su vez, prestan servicios a diversas misiones.

76. En Malí se han introducido varias innovaciones de esta índole con miras a acelerar el arranque de la MINUSMA y fomentar su eficiencia. La mayoría de las transacciones financieras y de recursos humanos de la misión serán tramitadas por su personal destinado en la ONUCI, en la vecina Côte d' Ivoire. Las tropas de la MINUSMA en Malí reciben raciones y combustible mediante contratos preexistentes para el personal uniformado de la ONUCI en Côte d' Ivoire. El equipo de adquisición de la ONUCI en Abidján ha conseguido los locales y recursos necesarios para la MINUSMA, incluso en localidades de difícil acceso como Timbuktu. Ello ha permitido ahorrar tanto tiempo como recursos financieros, ya escasos. Otros ejemplos son el apoyo prestado por las operaciones regionales de mantenimiento de la paz a la misión conjunta de las Naciones Unidas y la OPAQ, y por la FPNUL a la UNSCOL.

#### **Generación de capacidades de apoyo que permitan optimizar la capacidad y el rendimiento**

77. Las misiones nuevas y en expansión han puesto a prueba la habilidad de la Organización para desplegar con rapidez fuerzas plenamente entrenadas y equipadas durante períodos prolongados de tiempo. A menudo se carece de las capacidades básicas necesarias para alcanzar la dotación operativa de las misiones, en particular unidades de apoyo como ingenieros y activos aéreos. La MINUSMA, por ejemplo, aún afronta deficiencias en materia de generación de fuerzas y carencias críticas de helicópteros militares de ataque y uso general. En 2014/15, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz proporcionará a los Estados Miembros información sobre las tendencias y las necesidades militares y policiales básicas con miras a estudiar el modo de generar dichas capacidades más rápidamente. Las misiones también se enfrentan a desafíos cuando precisan refuerzos rápidos para dar respuesta a retos operacionales importantes o debido a un deterioro inesperado de las condiciones de seguridad. Ello plantea la necesidad de crear reservas estratégicas para poder realizar despliegues con poco tiempo de preaviso, que dispongan de todos los mecanismos de apoyo logístico necesarios, incluso contratos. En 2014/15, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz contactará con los principales asociados regionales y subregionales con miras a desarrollar dichas capacidades. Los grupos de combate de la Unión Europea y la Fuerza de Reserva de la Unión Africana podrían constituir el punto de partida de esta capacidad.

#### **Fortalecimiento del liderazgo y la gestión**

78. Las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz son muy extensas, tanto geográfica como administrativamente, y requieren un liderazgo decidido que pueda transmitir una visión entre distintas culturas y a través de

grandes distancias. Por eso, se concede una gran importancia a los líderes que son buenos comunicadores interculturales y gestores sólidos. Además, dada la compleja naturaleza de las operaciones de mantenimiento de la paz, en un período de recursos financieros limitados las Naciones Unidas necesitan líderes capaces de cumplir eficazmente los mandatos y supervisar atentamente los recursos de la misión. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, en colaboración con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión, tratan de determinar medidas que permitan atraer a profesionales de alta calidad, en especial mujeres, a las categorías superiores de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.

79. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han estado perfeccionando los instrumentos de la planificación de la sucesión en los cargos y análisis del panorama directivo. Las actividades de planificación de la sucesión seguirán teniendo presente la importancia de contar con equipos directivos superiores cohesionados. En una situación ideal, los equipos directivos poseerían competencias complementarias que darían respuesta a las necesidades específicas de una misión en las diversas fases de su ciclo vital.

80. Además de las iniciativas en curso encaminadas a encontrar candidatos para futuras vacantes, se trabajará activamente para crear una reserva de posibles directivos para el futuro. En ambos casos, se prestará la debida atención a lograr un equilibrio de género, una distribución geográfica justa y una representación adecuada de los países que aportan contingentes o fuerzas de policía, teniendo en cuenta su grado de contribución de conformidad con la resolución [67/287](#) de la Asamblea General. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno también seguirá buscando candidatos para suplir las carencias puntuales a nivel directivo, tomando como referencia la experiencia obtenida en la publicación de una vacante genérica para la plaza de Representante Especial Adjunto del Secretario General para el Estado de Derecho en diciembre de 2012, que dio lugar a una fuente valiosa de talento adicional en una esfera clave de liderazgo.

81. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno seguirán esforzándose por encontrar candidatas para los puestos de liderazgo sobre el terreno y supervisarán atentamente los avances hacia el equilibrio de género. En septiembre de 2013 las mujeres conformaban el 15% de los jefes y jefes adjuntos de todas las misiones sobre el terreno. En el contexto de su programa general para alcanzar la paridad entre los géneros en el conjunto de la Secretaría a nivel mundial, el Secretario General ha solicitado a todos los departamentos relacionados con el apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz que redoblen sus esfuerzos para encontrar candidatas que cuenten con las aptitudes necesarias para ocupar puestos directivos en las misiones. En apoyo de esos esfuerzos, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Asuntos Políticos y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno iniciarán una nueva campaña de divulgación encaminada a ampliar el número de candidatas calificadas y a crear una reserva de talento femenino para el futuro. Esos Departamentos también trabajan para asegurar, siempre que sea posible, la inclusión de candidatas en todas las fases del proceso de selección para puestos directivos en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales.

82. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno seguirán velando por que los nuevos directivos superiores posean las competencias y conocimientos necesarios para cumplir mandatos complejos y multidimensionales. Se prestará especial atención a potenciar la preparación de los nuevos jefes adjuntos de misión que también actúen como coordinadores residentes y de asuntos humanitarios, reconociendo la complejidad de esas funciones en el contexto de las misiones integradas. Asimismo, ambos Departamentos seguirán elaborando programas de capacitación mejorados para el personal directivo entrante de las misiones, teniendo en consideración los resultados obtenidos en la evaluación general de las necesidades de capacitación sobre mantenimiento de la paz y colaborando con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y otros asociados.

### **Asignaciones y precios de recursos estándar**

83. Los mandatos del Consejo de Seguridad siguen siendo el factor más determinante de las necesidades de financiación, actuales y futuras, de las operaciones de mantenimiento de la paz. Las nuevas operaciones de mantenimiento de la paz, como la MINUSMA, están llevando a cabo las tareas encomendadas en circunstancias cada vez más difíciles.

84. La aparición de amenazas directas al personal y los activos de las Naciones Unidas ha repercutido considerablemente en la forma de dirigir muchas operaciones sobre el terreno. Esas amenazas han originado un aumento de los recursos y puesto de manifiesto las importantes divergencias que se dan entre las misiones en lo que respecta a las necesidades de recursos.

85. Además del 29% de los gastos de mantenimiento de la paz que se destinan a los pagos estipulados por contribuciones militares y de policía y del 7% que se desembolsa en concepto de pagos directos al personal militar y de policía, se emplea un 8% adicional para costear las raciones y los desplazamientos de rotación del personal uniformado, de modo que los gastos directos en concepto de contribuciones de contingentes y fuerzas de policía ascienden a un 44%. Los gastos de personal civil y otros gastos conexos suponen otro 22%. El tercio restante del presupuesto total de las operaciones de mantenimiento de la paz incluye los gastos operacionales (sin contar la autonomía logística), en los que se han centrado la mayor parte de las medidas de austeridad adoptadas por la Secretaría. No obstante, cabe destacar que el aplazamiento de algunos gastos operacionales, incluidas las adquisiciones de activos, podría no ser sostenible en el futuro, de forma que para cubrir las necesidades operacionales directas sería necesario limitar la adquisición de activos y las sustituciones.

86. El uso de normas para la dotación de recursos sigue siendo una herramienta valiosa para gestionar y supervisar las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. También son especialmente útiles los enfoques orientados a mejorar la eficacia operacional y en función de los costos, como la aplicación del Manual de coeficientes y costos estándar. El Manual contiene un amplio listado de especificaciones técnicas, guías de precios y coeficientes que utilizan las misiones tanto para preparar los presupuestos como para adoptar decisiones operacionales (incluida la gestión sin exceder la cuantía del presupuesto aprobado).

### **Gestión de los recursos operacionales**

87. La Secretaría ha realizado avances considerables en lo que respecta al mantenimiento de la asequibilidad de las operaciones de mantenimiento de la paz mediante la reducción de las necesidades de recursos, absorbiendo el incremento de los precios y logrando un equilibrio satisfactorio entre el cumplimiento de los mandatos y las restricciones económicas. Algunas pruebas tangibles de estos esfuerzos son las siguientes (queda excluida la MINUSMA debido a la falta de datos):

a) Los gastos de mantenimiento de la paz en 2013/14 son en torno a un 16% inferiores a los de 2008/09, medidos como gasto *per capita* del personal uniformado de las Naciones Unidas y ajustados en función de la inflación, lo cual supone una reducción considerable de los gastos;

b) La adquisición presupuestada de vehículos se ha limitado en 2013/14;

c) La racionalización a gran escala de los programas de inversión de capital durante dos años, período en que los recursos presupuestados para construcción, instalaciones y adquisición de vehículos se limitaron en gran medida al aumento de los despliegues de la UNMISS, la UNSOA y la UNISFA en 2013/14.

88. Además, la reducción del 15% en personal de recursos humanos y finanzas, asociada a la creación del Centro Regional de Servicios en Entebbe (Uganda), pone de manifiesto el proceso de transformación en curso para cubrir las necesidades logísticas y administrativas sobre el terreno. La prestación de servicios se supervisa mediante el uso de indicadores clave del desempeño, lo que permite a los directivos rastrear sus resultados.

89. La redistribución de los vehículos ligeros de pasajeros entre las misiones es otro resultado más de la iniciativa emprendida por la Secretaría para asignar los activos allí donde son necesarios, a la vez que la adquisición de vehículos se limita a las necesidades operacionales. Además, el ciclo de reposición de los vehículos ligeros de pasajeros se ha ampliado con vistas a aprovechar al máximo su vida útil y reducir así los gastos de adquisición. Entre 2010 y 2013, se ha distribuido un total de 749 vehículos ligeros de pasajeros entre las misiones (sin costo alguno para la misión receptora más allá de los gastos de flete asociados al traslado), por lo que se han eliminado los gastos de adquisición para las misiones receptoras. Asimismo, sigue en curso la redistribución y el traslado de los excedentes de vehículos ligeros de pasajeros entre las operaciones sobre el terreno.

90. Esas reducciones se han conseguido en un contexto de aumentos considerables de los precios subyacentes, que incluyen el aumento del costo medio de los vehículos ligeros de pasajeros y los generadores, en un 7% y un 6% respectivamente, y del precio del combustible en los últimos cinco años, en un 17%.

91. El Grupo sobre el Uso Eficiente de los Recursos ha coordinado la reducción de los gastos operacionales en el marco de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. La formulación de las prioridades principales en materia de recursos para cada misión y el establecimiento de dotaciones de recursos y precios normalizados también han facilitado una asignación de recursos más eficiente en el conjunto de las operaciones de mantenimiento de la paz. Algunos ejemplos de este tipo de iniciativas son los siguientes:

a) La fijación de límites para la financiación de piezas de repuesto, equipos, material de tecnología de la información y las comunicaciones y vehículos para los que se han establecido coeficientes, en función del coeficiente correspondiente y no de las cantidades reales en existencia;

b) La renegociación de los contratos de raciones llave en mano para beneficiarse de criterios de desempeño más claros que aseguren el cumplimiento de los referentes de calidad, seguridad y prestación, así como una reducción considerable de los gastos por ración diaria;

c) La ampliación de la vida útil de los activos.

92. Las propuestas presupuestarias para las operaciones de mantenimiento de la paz reflejan las reformas en curso en la Secretaría, especialmente la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno seguirá esforzándose por mejorar la eficacia en función de los costos y la asequibilidad de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.

### **Rendición de cuentas personal e institucional**

93. Las Naciones Unidas esperan que todo el personal de mantenimiento de la paz cumpla con las más altas normas de conducta personal. La Organización sigue fortaleciendo la rendición de cuentas a nivel institucional, directivo y personal en las misiones sobre el terreno, mediante la aplicación de los cuatro pilares del Marco Integrado de Conducta y Disciplina: integración, fomento de la capacidad, concienciación y divulgación, y rendición de cuentas basada en el desempeño. La política de tolerancia cero del Secretario General para la protección contra la explotación y los abusos sexuales constituye el marco de las medidas y actividades que se están poniendo en práctica.

94. En consulta con los Equipos de Conducta y Disciplina y otros agentes clave, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno sigue tratando de hallar el modo de establecer un modelo de prestación de servicios más eficaz, basado en el uso de servicios compartidos que permitan desempeñar las funciones relacionadas con la conducta y la disciplina en las misiones sobre el terreno con la suficiente flexibilidad, extensibilidad y capacidad de adaptación para responder a las crecientes demandas y necesidades cambiantes, y obtener los resultados esperados con los recursos disponibles. Este modelo integrado para la prestación de servicios se está elaborando mediante acuerdos basados en experiencias anteriores, como las de la FPNUL, cuyo Equipo de Conducta y Disciplina presta servicios funcionales a misiones de menor tamaño ubicadas en la región (la FNUOS, la UNFICYP, la propia FPNUL, el Centro Mundial de Servicios, la OCENU, la UNSCOL, la ONUVT y la UNSMIL).

95. También se están estableciendo acuerdos similares para la prestación de servicios en otros lugares, donde los Equipos de Conducta y Disciplina de las misiones sobre el terreno de mayor tamaño (la UNMIL, la UNMISS, la MONUSCO y la UNAMID) apoyan a misiones más pequeñas de la región que no cuentan con una capacidad exclusiva. También se están proponiendo medidas para permitir que se comparta la capacidad exclusiva de un emplazamiento regional (Kuwait) con el fin de apoyar a las misiones que se encuentran en la misma región (la UNAMA, la

UNAMI, el UNMOGIP y el Centro Regional de las Naciones Unidas para la Diplomacia Preventiva en Asia Central).

96. Se ha reforzado el Sistema de Seguimiento de las Faltas de Conducta mediante nuevos indicadores de desempeño en la gestión de casos y una combinación de actividades mensuales y anuales de elaboración de informes de control de calidad. Al mismo tiempo, junto con los Estados Miembros se ha seguido haciendo un seguimiento activo de los resultados de las investigaciones y los procesos disciplinarios que se han llevado a cabo. El sistema también se ha visto fortalecido mediante la producción de una guía práctica para el personal directivo sobre la base de la jurisprudencia del Tribunal de Apelaciones de las Naciones Unidas; la actualización de la Advertencia sobre conducta y disciplina en las misiones sobre el terreno destinada específicamente a incluir las directrices operacionales sobre la delegación al Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno de la autoridad para otorgar al personal licencia administrativa con goce de sueldo; sesiones de capacitación sobre el uso del Sistema de Seguimiento de las Faltas de Conducta; y la formación especializada de profesionales mediante la ejecución de programas de aprendizaje continuo relativos a la conducta y la disciplina en las misiones sobre el terreno. En la actualidad, esta formación está directamente ligada a la Advertencia sobre conducta y disciplina en las misiones sobre el terreno, lo que proporciona tanto una visión general de cómo se articulan la prevención, la vigilancia del cumplimiento y las medidas correctivas en las misiones sobre el terreno, como orientación detallada a los especialistas en conducta y disciplina.

97. También se han registrado avances positivos con respecto a la investigación de los antecedentes del personal. Está en curso una iniciativa dirigida a potenciar la interoperabilidad de los sistemas de gestión de recursos humanos de la División de Policía y la Oficina de Asuntos Militares con el Sistema de Seguimiento de las Faltas de Conducta. Esa interfaz permitirá examinar de forma más eficiente los antecedentes del personal militar y de policía de las operaciones de mantenimiento de la paz seleccionado, así como comparar esa información con los registros de faltas de conducta anteriores que mantiene la Dependencia de Conducta y Disciplina del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. La interfaz con el sistema de gestión de recursos humanos para el personal de policía ya se ha activado, y está previsto que la interfaz con el sistema de la Oficina de Asuntos Militares se active a finales de 2013.

98. La lucha contra la explotación y el abuso sexuales sigue siendo una prioridad absoluta para la Organización y, en consecuencia, las actividades que se están realizando en el marco relativo a la conducta y la disciplina se centran especialmente en esta cuestión. En su último informe sobre las medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales (A/67/766), el Secretario General presentó una serie de actividades para establecer un programa de acción reforzado, que incluía medidas para mejorar la rendición de cuentas en la aplicación de la política de tolerancia cero. Después de ese informe se ha puesto en práctica una estrategia de concienciación y comunicación, en cuyo marco el Secretario General Adjunto de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Secretario General Adjunto de Asuntos Políticos y el Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han formulado declaraciones conjuntas dirigidas al personal uniformado y no uniformado que trabaja en las misiones sobre el terreno exponiendo los elementos del programa de acción reforzado del Secretario General

para la aplicación de su política de tolerancia cero frente a la explotación y el abuso sexuales y destacando a este respecto los ámbitos de rendición de cuentas personal e institucional. Asimismo, como parte de las actividades de sensibilización que se están llevando a cabo de conformidad con los resultados obtenidos en la evaluación de las necesidades de capacitación realizada por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, se tomarán medidas adicionales para revisar los materiales de capacitación existentes y, si los recursos lo permiten, se considerará la viabilidad de elaborar programas de aprendizaje electrónico o combinado.

99. Se ha seguido trabajando en la elaboración de la política de rendición de cuentas sobre cuestiones de conducta y disciplina en las misiones sobre el terreno y se ha delimitado el marco en vigor para asegurar la responsabilidad respecto de la conducta y la disciplina de todo el personal que trabaja en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales. Los aspectos fundamentales de los estándares esperados de rendición de cuentas se destacaron en un telegrama cifrado enviado a todas las misiones sobre el terreno a fin de dar difusión al programa de acción reforzado para la aplicación de la política de tolerancia cero. En la comunicación se presentó un proyecto marco con una visión integral de la rendición de cuentas de los jefes de misión, encaminado a llevar a la práctica el programa de acción del Secretario General y reflejar las medidas de ejecución y los objetivos de gestión establecidos en el pacto del personal directivo superior con el Secretario General para hacer frente a la explotación y el abuso sexuales. Además, se siguen celebrando consultas con las misiones sobre el terreno sobre un proyecto de plan de acción para gestionar el riesgo de explotación y abuso sexuales en dichas misiones. El intercambio de información sobre la aplicación del plan de acción facilitará el análisis de las medidas de prevención y represión y servirá de base para la adopción de futuras medidas al respecto.

100. En el próximo informe del Secretario General sobre las medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales se proporcionará información y análisis adicionales sobre el esfuerzo que la Organización sigue haciendo para aplicar la política de tolerancia cero del Secretario General y el programa de acción reforzado.

101. En diciembre de 2012 el Secretario General hizo suya una nueva política sobre la verificación de los antecedentes de derechos humanos del personal de las Naciones Unidas a nivel de toda la Secretaría. Si bien se aplican procesos y normas diferentes en función de los distintos tipos de personal, esta política se aplica a la selección, el nombramiento, el reclutamiento, la contratación y el despliegue de todo el personal de las Naciones Unidas que trabaja en la Secretaría, tanto funcionarios como personal que no trabaja en plantilla, ya sea uniformado o civil, incluidos los trabajadores de las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales. La responsabilidad principal de verificar los antecedentes del personal que proponen y aportan los Estados Miembros recae sobre ellos mismos, así como la responsabilidad de certificar que ningún candidato haya sido condenado, ni esté siendo investigado o juzgado, por un delito penal o una violación del derecho internacional humanitario o las normas de derechos humanos. Asimismo, las personas candidatas deben firmar un documento donde declaren la idoneidad de su conducta.

**Fortalecimiento de la rendición de cuentas**

102. El principio de la rendición de cuentas resulta esencial para la eficacia y la credibilidad de las operaciones de paz de las Naciones Unidas. En ese sentido la Secretaría está tomando varias medidas encaminadas a reforzar la rendición de cuentas a todos los niveles del sistema de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. Esto incluye la exigencia de que los jefes de misión apliquen prácticas de gestión de riesgos en sus procesos de adopción de decisiones y que los directores y jefes de las actividades de apoyo a las misiones (Director de Apoyo a la Misión/Jefe de Apoyo a la Misión) presenten cartas de representación al final de cada ejercicio económico.

103. Todas las operaciones de mantenimiento de la paz activas durante el ejercicio económico 2012/13, así como el Centro Mundial de Servicios, han presentado cartas de representación. Las cartas de representación son un instrumento de rendición de cuentas y una medida de control interno que registra la evaluación que hace la misión sobre la eficacia de los mecanismos de control que los agentes fiduciarios de cada misión han aplicado a la gestión de sus recursos financieros, humanos, físicos y de tecnología de la información y las comunicaciones durante los 12 meses precedentes. Las cartas de representación también proporcionan garantías de que el jefe fiduciario de cada misión ha actuado con arreglo a su delegación de autoridad y ha dado prioridad a la aplicación de las recomendaciones formuladas por los órganos de supervisión.

104. Además de las cartas de representación anuales que prepara cada misión, a fin de asegurar el cabal cumplimiento del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada por las operaciones de mantenimiento de la paz, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno supervisa y apoya la delegación de la autoridad en materia de adquisiciones a las oficinas sobre el terreno mediante la revisión de los informes mensuales y trimestrales sobre las adquisiciones en las misiones sobre el terreno; la prestación de apoyo y orientación entre pares; la organización de debates en la conferencia de los oficiales jefe de adquisiciones, incluido el intercambio de las mejores prácticas; la participación en las evaluaciones sobre el terreno de los controles internos de las misiones; y el examen de los resultados de auditoría y el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de auditoría en relación con las actividades de adquisición sobre el terreno.

105. Durante el último año la Organización ha realizado avances considerables en lo que respecta al establecimiento de un enfoque de gestión de los riesgos institucionales, que incluye una serie de evaluaciones de los riesgos realizadas en la Sede y las misiones sobre el terreno con el fin de determinar las esferas de incertidumbre y vulnerabilidad que pueden repercutir en la consecución de los objetivos. Ello permitirá que en todos los niveles de gestión se tengan en cuenta los factores de riesgo durante el proceso de planificación estratégica y adopción de decisiones. Asimismo, la gestión del riesgo se está vinculando a las funciones de la sección de respuesta a las auditorías y de la junta de investigación con vistas a comenzar el proceso de detección de las esferas que presentan deficiencias de control y tomar las medidas necesarias para rectificarlas de forma eficaz en función del costo.

### **Gestión de la actuación profesional**

106. Un componente importante del marco de rendición de cuentas del mantenimiento de la paz es el pacto del personal directivo superior, que en 2010 se amplió a los jefes de las misiones sobre el terreno. En el pacto, que evalúa anualmente la actuación profesional de cada jefe de misión y está adaptado a la situación cambiante sobre el terreno, se examinan las esferas de mejora que se hayan determinado en el período de evaluación anterior. Los objetivos, los logros previstos y las medidas de la ejecución se reflejan luego, según proceda, en los planes de trabajo de los jefes de componentes correspondientes.

107. El pacto del personal directivo superior, incluidas las evaluaciones anuales conexas de la actuación profesional de cada jefe de misión, sigue constituyendo un aspecto fundamental del marco de rendición de cuentas de las operaciones de mantenimiento de la paz. Se alienta a los jefes de misión a que hagan un seguimiento del progreso realizado a lo largo del año con respecto a los objetivos fijados en su pacto. Como parte de la evaluación de la actuación profesional, los jefes de misión deben proporcionar al Secretario General una explicación de por qué no se han alcanzado determinados objetivos y de las medidas que se prevé tomar para dar respuesta a dichas deficiencias. Los jefes de misión también deben analizar el apoyo recibido de la Sede en el desempeño de sus funciones.

### **Personal adscrito**

108. En su resolución [67/287](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que la informase sobre propuestas para hacer frente a las dificultades a que había dado lugar la adscripción a puestos de personal militar y de policía en servicio activo. En su informe ([A/68/495](#)), el Secretario General propuso enmiendas a determinadas disposiciones del Estatuto y el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas con miras a dar respuesta a las diferencias entre estos y la legislación nacional en esta cuestión.

109. El programa de declaración de la situación financiera y un estudio oficioso acerca de todos los oficiales en servicio activo en 2012 mostró que una serie de oficiales militares y agentes de policía adscritos recibían de sus Gobiernos diversas formas de remuneración y/o beneficios. En esos casos, el personal adscrito quedaba en conflicto directo con la cláusula 1.2 j) del Estatuto del Personal, que establece que ningún funcionario podrá aceptar honores, condecoraciones, favores, obsequios ni remuneración de gobierno alguno. Al mismo tiempo, la legislación nacional de algunos Estados Miembros prohíbe a los funcionarios públicos adscritos a una organización externa como las Naciones Unidas que acepten una remuneración o prestaciones financieras directamente de esa organización.

110. En el informe del Secretario General, se analizaron una serie de opciones para obtener los servicios de personal militar y de policía en servicio activo, entre las que cabe señalar el despliegue de oficiales militares y agentes de policía como oficiales de Estado Mayor o como observadores militares y agentes de policía de las Naciones Unidas. Sin embargo, la Secretaría no consideró que esas opciones fuesen viables pues el personal adscrito no sería titular de una carta de nombramiento y, por lo tanto, no podría desempeñar todas las funciones que entrañaba el cargo, como la responsabilidad de la dirección ejecutiva, la supervisión del personal y la autoridad para obligar fondos y/o recursos. Se consideró también la posibilidad de establecer una categoría separada de personal para los oficiales militares y de policía adscritos,

que no tendrían la condición de funcionarios de la Secretaría. Sin embargo, estos no se considerarían funcionarios y, en consecuencia, no podrían desempeñar todas las funciones que entrañaba el cargo, como la supervisión del personal o la autoridad para obligar fondos y/o recursos.

111. En su resolución [68/252](#), la Asamblea General prorrogó por un nuevo período de tres años las medidas excepcionales autorizadas en el párrafo 21 de su resolución [67/287](#) con objeto de facilitar la plena participación de todos los Estados Miembros en la adscripción de personal militar y de policía en servicio activo. La Asamblea solicitó al Secretario General que intensificase su colaboración con los Estados Miembros con miras a determinar soluciones alternativas para encontrar soluciones a las discrepancias entre las legislaciones nacionales y el Estatuto y el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas relativas a la adscripción de personal militar y de policía en servicio activo. El Secretario General presentará un informe a la Asamblea General en su septuagésimo período de sesiones sobre la evolución de la situación a este respecto.

#### **D. Fortalecimiento de la capacidad para hacer frente a retos estratégicos y operacionales**

112. Las Naciones Unidas continuarán esforzándose por fortalecer su capacidad para hacer frente a retos estratégicos y operacionales, como la selección y el despliegue rápido de personal civil, militar y de policía altamente cualificado, bien equipado y plenamente capacitado. Para ello, las Naciones Unidas siguen extrayendo lecciones y buenas prácticas, así como elaborando y aplicando iniciativas prácticas en materia de políticas, orientación y capacitación, a la par que medidas para asegurar las capacidades y los recursos necesarios para ejecutar su mandato de forma eficaz.

113. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz siguió fortaleciendo su pericia en el ámbito del estado de derecho y las instituciones de seguridad. Asimismo, encontró fuentes de financiación para el Servicio Permanente sobre Justicia e Instituciones Penitenciarias, en el que organizó despliegues encaminados a establecer nuevas misiones y reforzar las existentes. Para complementar estas funciones permanentes, el Departamento necesitará fomentar su capacidad de asistir a las autoridades nacionales en la reconstrucción de los sistemas de prisiones y centros penitenciarios y de proporcionar asesoramiento estratégico y operacional al personal directivo del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, tanto en la Sede de las Naciones Unidas como sobre el terreno, de forma que se asegure un enfoque profesional y coherente en materia de actividades penitenciarias entre todos los componentes de la misión. Con vistas a proporcionar un apoyo oportuno y de alta calidad a las misiones, los Estados Miembros y las organizaciones regionales que solicitan asistencia en lo referente a la reforma del sector de la seguridad, el Departamento ha creado una lista de candidatos de las Naciones Unidas que incluye 50 profesionales, con experiencia en más de 21 campos de actividad, que pueden ser asignados rápidamente cuando se solicite asistencia. Durante los últimos tres años, los expertos incluidos en la lista han trabajado como consultores de las Naciones Unidas en varios países, como Liberia, Somalia, la República Centroafricana y Libia, con el objeto de asistir en proyectos complejos para los que el sistema de las Naciones Unidas cuenta con conocimientos especializados limitados.

114. La Capacidad Permanente de Policía sigue proporcionando una asistencia rápida y flexible a las misiones sobre el terreno, a través de asesores especializados en 15 esferas principales que están disponibles para un despliegue rápido. Durante el ejercicio presupuestario 2013/14, la Capacidad Permanente de Policía respaldó la puesta en marcha de la MINUSMA y prestó apoyo a las misiones existentes, en concreto a la UNISFA, la UNSMIL, la UNMISS, la UNMIL, la ONUCI y la MINUSTAH, entre otras. También actúa como mecanismo esencial que cubre los aumentos repentinos de las necesidades en las misiones nuevas o existentes. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna está realizando un examen de la Capacidad Permanente de Policía con el objeto de determinar medidas para fortalecer la gestión y el uso de la capacidad e incrementar la sinergia con otras secciones dentro de la Oficina del Estado de Derecho y las Instituciones de Seguridad. Los resultados del análisis están previstos para el final del segundo trimestre de 2014.

115. Las unidades de policía constituidas han seguido proporcionando un apoyo operacional de gran valor a los cuerpos nacionales de policía y han contribuido a crear un entorno más seguro mediante la protección y las patrullas de gran visibilidad en los campamentos para desplazados internos y en sus alrededores y la respuesta rápida a las alteraciones del orden público y los problemas de seguridad interna. Está previsto que la mayoría de las unidades roten cada 12 meses. Además, periódicamente se realizan evaluaciones previas al despliegue e inspecciones dentro de la misión a fin de asegurar la disponibilidad operacional de las unidades y detectar las deficiencias relativas al equipo de propiedad de los contingentes para darles solución de forma oportuna. Aproximadamente el 90% de las unidades, que se encuentran desplegadas en cinco misiones sobre el terreno, se consideran totalmente operacionales. La Secretaría está colaborando con los países que aportan personal de policía para suplir las carencias restantes. Asimismo, la División de Policía ha comenzado una iniciativa para crear y mantener un grupo de unidades de policía constituidas plenamente equipadas y capacitadas que estarían disponibles para su despliegue en un máximo de 60 días en caso de que el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz las solicitase. Esa iniciativa se elaborará junto con mecanismos que animen a los países que aportan personal de policía a fomentar y mantener una capacidad de despliegue rápido.

116. Las actividades relativas a las minas son otro componente esencial de las operaciones de mantenimiento de la paz por su contribución innegable a la protección de los civiles y a la seguridad en el cumplimiento de las actividades de mantenimiento de la paz, humanitarias y de desarrollo establecidas por los mandatos. El UNMAS sigue respondiendo a las peticiones de asistencia eficaz inmediatamente después de los conflictos mediante el despliegue rápido de equipos de respuesta para las actividades relativas a las minas, la coordinación de las intervenciones a este respecto y la creación de capacidad nacional en los países. Su mecanismo de respuesta rápida ha permitido un despliegue oportuno y eficaz en función del costo de expertos en el Congo, Haití, Malí, la República Árabe Siria y Côte d'Ivoire en apoyo de las misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y de la Unión Africana.

117. Tras celebrar consultas con los asociados, el UNMAS ha elaborado una estrategia de las Naciones Unidas sobre las actividades relativas a las minas para el período 2013-2018, que reafirma la contribución del levantamiento y la remoción de minas al conjunto de operaciones de paz de las Naciones Unidas y reconoce que

estas actividades responden a las necesidades de poblaciones que están cada vez más expuestas a todo tipo de peligros explosivos. Durante el ejercicio 2014/15 el UNMAS intentará organizar una gran variedad de actividades de apoyo a las misiones, tomando como punto de partida la ampliación de la labor del Servicio en lo referente a las respuestas a las peticiones de ejecución de proyectos centrados en la gestión integral de la amenaza de explosivos, lo que incluye la sensibilización sobre los riesgos y la gestión de los artefactos explosivos improvisados y la seguridad, la gestión y la destrucción de las existencias de armas y municiones.

### **Formulación y aplicación de iniciativas prácticas en materia de políticas, orientación y capacitación**

118. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno seguirán dirigiendo iniciativas políticas, de orientación, de gestión del conocimiento y de capacitación relacionadas con las cuestiones prioritarias, entre las que se encuentran la protección de civiles, las operaciones de desarme, desmovilización y reintegración, la reforma del sector de la seguridad, la violencia sexual en los conflictos, el uso de la fuerza y el desarrollo de la capacidad. Está previsto que el examen del material de asesoramiento sobre el refuerzo del papel de la mujer en los procesos electorales después de los conflictos, elaborado conjuntamente con el Departamento de Asuntos Políticos y en coordinación con ONU-Mujeres, el PNUD y otros asociados, culmine en febrero de 2014. Asimismo, cabe destacar la colaboración de dichos Departamentos con ONU-Mujeres en los “equipos móviles de apoyo” destinados a la capacitación de los países que aportan contingentes en materia de violencia sexual en los conflictos, y señalan que siguen elaborándose orientaciones en cuanto a cómo presentar informes sobre la protección de civiles.

### **Capacitación y desarrollo de la capacidad**

119. Las iniciativas de capacitación para el ejercicio 2014/15 incluyen la elaboración y la progresiva aplicación de material básico, nuevo y actualizado, de capacitación previa al despliegue, así como de material de formación especializada para oficiales del Estado Mayor, observadores militares y oficiales de enlace. Continuarán realizándose cursos de formación de formadores a fin de mejorar las competencias de los formadores para ofrecer capacitación previa al despliegue y utilizar los materiales de capacitación de las Naciones Unidas a este respecto.

120. En colaboración con los asociados del sistema de las Naciones Unidas, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno siguen dando una gran prioridad a preparar y realizar actividades de capacitación para la protección de los civiles, así como para la prevención de la violencia sexual en los conflictos y la respuesta a ella. Durante el ejercicio 2014/15 seguirán realizándose actividades integradas de formación de formadores sobre esas materias, que afectan a personal uniformado y a personal civil e incluyen al personal desplegado en operaciones de mantenimiento de la paz, y se servirán de los materiales de capacitación de nivel operacional existentes y de otros materiales de nivel táctico elaborados recientemente. Los equipos móviles de entrenamiento, constituidos por formadores elegidos por los Estados Miembros bajo la dirección del Servicio Integrado de Capacitación del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, impartirán capacitación sobre protección

de los civiles a los países pertinentes que aporten contingentes y personal de policía y a las misiones sobre el terreno.

121. Ambos Departamentos seguirán respaldando la capacidad de los Estados anfitriones para dar respuesta a los casos de violencia sexual. Entre junio de 2011 y agosto de 2013, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz llevó a cabo nueve cursos regionales de formación de formadores sobre la prevención y la investigación de la violencia sexual y por razón de género en situaciones posteriores a conflictos, en los que 202 agentes de policía procedentes de 80 Estados Miembros se certificaron como formadores. Desde entonces, 31 Estados Miembros han llevado a cabo sus propios cursos sobre esta cuestión, con lo que se ha formado a 8.840 investigadores más. En siete misiones sobre el terreno, agentes de policía de las Naciones Unidas que habían recibido capacitación han formado a un total de 3.360 oficiales, incluidos agentes de policía del Estado anfitrión y agentes de policía de las Naciones Unidas. En Haití, un proyecto financiado por Noruega continúa fortaleciendo las unidades especializadas en delitos sexuales y por razón de género que funcionan en el ámbito de la Policía Nacional. Durante el ejercicio 2012/13, el proyecto permitió formar a 33 instructores según el plan de estudios de capacitación sobre violencia sexual y por razón de género elaborado recientemente, así como a 505 investigadores especiales en la Policía Nacional de Haití. Se está reforzando el apoyo a la incorporación de la perspectiva de género en las actividades de mantenimiento de la paz de la policía mediante la aplicación experimental de una carpeta de material sobre cuestiones de género para la policía de las Naciones Unidas y de un curso de formación de formadores en línea y presencial que se impartirá durante el ejercicio 2013/14. En apoyo de las iniciativas a nivel mundial destinadas a alcanzar en 2014 un porcentaje de mujeres del 20% en los cuerpos de policía desplegados en las operaciones de mantenimiento de la paz, en 2014 se completará una iniciativa encaminada a crear una dotación de al menos 150 mujeres agentes de policía para los despliegues.

122. Algunas iniciativas, como la creación de programas internos de certificación en recursos humanos, seguirán siendo una prioridad formativa para profesionalizar las funciones de apoyo de la misión. Asimismo, seguirá impartándose el Programa de Capacitación en Administración y Gestión de Recursos para el Personal Directivo de las Misiones, el cual se reestructurará con el fin de reflejar las necesidades de capacitación derivadas de los procesos de reforma y la evaluación del impacto que ha tenido el programa hasta la fecha. Se analizará el proceso de selección de los participantes y se actualizará el contenido incluido en el apartado en línea del programa. También continuarán las tareas prioritarias de capacitación técnica y para puestos concretos, incluida la capacitación necesaria para obtener o mantener certificaciones profesionales que cumplan las normas de sectores como la logística, las operaciones aéreas y la tecnología de la información, que pueden contribuir a reducir los costos de las operaciones.

123. Durante el ejercicio 2014/15, el Servicio Integrado de Capacitación finalizará el material de asesoramiento para elaborar, impartir y evaluar la formación. Ese material se utilizará en todas las iniciativas de capacitación que organicen el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, así como en las misiones sobre el terreno. Estas orientaciones incluirán prácticas recomendadas específicas para la evaluación de la capacitación. Durante el ejercicio 2014/15 también se concluirá el análisis sobre cómo repercute el Programa de Capacitación en Administración y Gestión de

Recursos para el Personal Directivo de las Misiones en el desempeño, en cuanto al rendimiento de la inversión realizada a lo largo del programa. Los Departamentos continuarán realizando evaluaciones de la capacitación superior caso por caso.

124. El Servicio Integrado de Capacitación ha concluido la evaluación general de las necesidades de capacitación en mantenimiento de la paz para el ejercicio económico 2012/13. La evaluación se completó durante el ejercicio 2012/13 y el personal directivo superior la refrendó en julio de 2013. La evaluación analizaba las necesidades de capacitación intersectoriales del personal civil, militar y de policía en todos los niveles de las misiones de mantenimiento de la paz, el Centro Mundial de Servicios, el Centro Regional de Servicios y la Sede de las Naciones Unidas. Además, abordaba las tres fases de la capacitación en mantenimiento de la paz: la fase previa al despliegue, la orientación inicial y la capacitación permanente. El elemento central de la evaluación era el vínculo entre la capacitación y el cumplimiento del mandato. La complejidad creciente de los mandatos, sumada a las presiones presupuestarias, requiere un cambio en las prioridades de la Organización para realzar las actividades de formación como inversiones estratégicas. Si la capacitación se orienta estratégicamente a dar respuesta a las deficiencias en el desempeño, cuenta con los recursos adecuados y se diseña adecuadamente, fomenta el cumplimiento del mandato y aumenta la productividad.

125. La evaluación observó una tendencia a fusionar la capacitación del personal nacional con la creación de capacidad nacional. Se precisan orientaciones normativas claras sobre los objetivos, tanto a largo como a corto plazo, de la formación del personal nacional para poder asistir a los superiores de la misión en el diseño de programas de capacitación para el personal nacional y determinar cómo ese tipo de programas deberían encajar con —o ser independientes de— la creación de una capacidad nacional sostenida y a largo plazo por parte de los equipos de las Naciones Unidas en el país y otros asociados. Esta iniciativa resulta especialmente importante en vista de que la financiación disponible para la formación del personal de mantenimiento de la paz no parece suficiente para sufragar todas las necesidades de capacitación.

126. En el informe final sobre la evaluación de las necesidades de formación se formularon cinco recomendaciones principales, cada una de las cuales contenía medidas específicas para los agentes que participan en la capacitación en mantenimiento de la paz. Además, se enumeraron las prioridades específicas de capacitación para cada categoría de personal. Las principales recomendaciones de la evaluación fueron las siguientes:

a) Fomentar una cultura de aprendizaje, en que la capacitación se perciba más como una inversión estratégica que como un gasto. La capacitación en mantenimiento de la paz debería verse como el medio para alcanzar un fin, a saber, la mejora del desempeño y del cumplimiento del mandato, y no como un fin en sí mismo;

b) Fortalecer la capacitación del personal directivo de forma que los directores superiores estén plenamente equipados con el conocimiento y las capacidades necesarias para abordar misiones complejas y multidimensionales. Esto entraña reforzar el conocimiento del personal directivo superior en materia de mantenimiento de la paz y las normas y procedimientos del sistema de las Naciones Unidas, transmitir la visión estratégica requerida para supervisar eficazmente la

ejecución del mandato y fomentar las habilidades relacionadas con los principales desafíos estratégicos que afronta el personal directivo superior en sus misiones;

c) Alentar a una mayor integración y una menor fragmentación, estableciendo orientaciones y prioridades estratégicas claras para la misión. Si se definen y acuerdan prioridades de capacitación basadas en las necesidades operacionales, se puede desarrollar una mejor sinergia entre los diversos agentes que participan en la capacitación en mantenimiento de la paz;

d) Mejorar el uso de las herramientas y los materiales, supliendo las faltas de información sobre capacitación, políticas y orientaciones y el acceso a estas. Con arreglo a las prioridades establecidas, es necesario mejorar el método de aprendizaje y la transmisión de conocimientos en colaboración con los Estados Miembros y las instituciones formativas;

e) Centrarse en examinar y evaluar la repercusión de la capacitación a fin de promocionarla como inversión estratégica.

127. Cada una de esas cinco recomendaciones viene acompañada de medidas específicas para los agentes que participan en la capacitación en mantenimiento de la paz, incluido el personal directivo superior del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y de las misiones de mantenimiento de la paz, el Servicio Integrado de Capacitación y los centros integrados de capacitación de las misiones. Estas medidas están encaminadas a reforzar o aumentar la eficacia de los mecanismos y las prácticas existentes. Por ejemplo, se recomienda incluir al personal de contratación local en los programas de orientación inicial específicos de cada misión.

128. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno decidieron crear un grupo asesor permanente a nivel directivo que se centrara en las cuestiones relacionadas con el aprendizaje y la formación, como la necesidad de mejorar la capacitación del personal directivo y de coordinar mejor y dar más prioridad a las actividades de capacitación en mantenimiento de la paz. La proliferación de actividades de formación dirigidas al personal de mantenimiento de la paz, que imparten muchos agentes a todos los niveles, hace que sea necesario examinar la estructura general de la capacitación en mantenimiento de la paz, tanto en las entidades de la Secretaría como en las externas. El Servicio Integrado de Capacitación está colaborando con otros agentes pertinentes, entre ellos los centros integrados de capacitación de las misiones, el personal directivo y los coordinadores de la capacitación de ambos Departamentos, así como con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, con miras a aplicar las recomendaciones derivadas de la evaluación de las necesidades de capacitación. Los planes de trabajo de los equipos del Servicio Integrado de Capacitación reflejarán la necesidad de progresar en las esferas prioritarias que se hayan identificado en la evaluación e incluirán parámetros para medir el progreso.

129. La variedad de actividades de capacitación en mantenimiento de la paz, la diversidad de participantes y la gran cantidad de agentes que intervienen en ellas siguen constituyendo retos para el seguimiento, el control y la evaluación integrales de las actividades de capacitación. A falta de un sistema institucional de gestión del aprendizaje a nivel de toda la Secretaría, el Servicio Integrado de Capacitación sigue reuniendo datos directamente de los centros integrados de capacitación de las

misiones. El Servicio ha concluido el refuerzo del sistema electrónico de gestión de la capacitación (e-TMS) y su aplicación en la MONUSCO, la UNSOA, la FPNUL, la ONUCI, la UNMIL, la UNMISS y la UNAMID; la atención se concentra ahora en la aplicación del módulo de presentación de informes. Asimismo, se están estableciendo líneas de comunicación entre el Servicio y las unidades de capacitación militar y de policía de las misiones a través de la comunidad de intercambio de prácticas en línea.

130. Como se ha informado anteriormente, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno también están esforzándose por aumentar la eficacia de la capacitación en función de los costos y reducir los gastos de viaje conexos, siempre que sea posible. Los datos reunidos para la evaluación de las necesidades de capacitación en el ejercicio 2012/13 indican que el 70% de las actividades de capacitación se realizan dentro de las zonas de las misiones. Las actividades de capacitación seguirán requiriendo desplazamientos cuando los objetivos del aprendizaje precisen una interacción cara a cara con los instructores o los demás trabajadores que reciben la formación, especialmente en la capacitación sobre gestión y liderazgo en que las actividades en grupo, los juegos de simulación o los ejercicios basados en hipótesis constituyen una parte importante de la capacitación. La aplicación de las nuevas normas relativas a los viajes con fines de capacitación reducirá los gastos de viaje. Las conferencias y los talleres temáticos que tienen por objeto acercar a profesionales de diversas misiones para que compartan experiencias y lecciones aprendidas y mejoren las políticas y las prácticas, actividades que antes se celebraban anualmente, pasarán a organizarse cada dos años. Asimismo, se está recurriendo más a las videoconferencias para reunir virtualmente al personal sobre el terreno y a los trabajadores de la Sede de las Naciones Unidas con fines de capacitación y presentación de información. El mayor uso de las comunidades electrónicas de intercambio de prácticas facilita el envío de información y datos de mejores prácticas al personal sobre el terreno y el intercambio de conocimientos. Más de 50 miembros del personal de los centros integrados de capacitación de las misiones participan en la comunidad de intercambio de prácticas para la capacitación sobre el terreno. Entre 2011 y 2013, el número de participantes de dicha comunidad que provenían de las instituciones de capacitación en mantenimiento de la paz de los Estados Miembros aumentó de 266 a 495 personas, que representaban a 127 instituciones de todo el mundo. Siempre que resulta factible y eficaz en función de los costos, se realizan actividades regionales de capacitación para el personal de misiones de mantenimiento de la paz en la zona. Los lugares en que se realizan las actividades de capacitación se eligen sobre la base de un análisis comparativo de los costos, teniendo en cuenta la naturaleza del curso, los gastos de viaje y el tiempo que el personal pasa fuera de los lugares de destino, así como la idoneidad de las instalaciones de capacitación para la actividad de formación de que se trate. Se presta especial atención a hacer el mejor uso posible del Centro de Servicios Mundial y de los centros de servicios regionales para la capacitación, en particular en el caso de los programas comunes necesarios para varias misiones.

131. Como se destaca en el anterior informe del Secretario General ([A/67/723](#)), el establecimiento de parámetros para las actividades de capacitación externas requerirá un análisis amplio de las necesidades de capacitación de las operaciones de mantenimiento de la paz que no pueden satisfacerse mediante la capacitación interna. Esos parámetros deberán tener en cuenta los déficits en los conocimientos

especializados y el desempeño en cada misión que puedan solucionarse mediante la capacitación, la disponibilidad de alternativas diferentes a la capacitación externa, el tamaño y la fase de la misión, y las necesidades especiales de las operaciones y los mandatos. Dada la dificultad que supone establecer parámetros claros para las actividades de capacitación externas, se deberán celebrar consultas entre el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y otras entidades de la Secretaría relacionadas con la formación del personal de mantenimiento de la paz.

132. La evaluación de las necesidades de capacitación en el ejercicio 2012/13 reafirmó que la capacidad del personal de mantenimiento de la paz para participar con sus homólogos nacionales en la capacitación, la orientación y la creación de capacidad resulta esencial para el cumplimiento de los mandatos, en particular en los casos en que la transferencia de la responsabilidad de la seguridad y de otras funciones es fundamental para la paz y el desarrollo sostenible, como ocurre en Timor-Leste, Liberia y Haití. Revisten prioridad la creación y realización de actividades de capacitación y orientación para que los homólogos nacionales fortalezcan el estado de derecho, en particular en lo que se refiere al sector policial y de cumplimiento de la ley, el sector de la justicia, el sistema penitenciario y el desarme, la desmovilización y la reintegración de excombatientes. Además, seguirá intensificándose la capacitación en materia de aptitudes como la prestación de asesoramiento y orientación al personal nacional que trabaja en el apoyo al estado de derecho.

133. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz también ha solicitado a los países que aportan personal de policía que impartan cursos de capacitación móvil encaminados a potenciar las capacidades de los formadores nacionales para preparar agentes de policía y unidades de policía constituidas que se desplieguen en las misiones sobre el terreno. Uno de los objetivos principales de esas iniciativas es tener una mayor constancia del despliegue en curso del personal de las fuerzas de mantenimiento de la paz que se beneficia de la capacitación proporcionada por la Secretaría o ha sido formado de acuerdo con los estándares de las Naciones Unidas.

134. Además, la Oficina del Estado de Derecho y las Instituciones de Seguridad está colaborando con el Servicio de Capacitación Integrada y los centros de capacitación integrada de las misiones sobre el terreno para asegurar que las propuestas presupuestarias para las misiones y las cuentas de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz prevén la capacitación especializada de los agentes de policía y oficiales penitenciarios de las Naciones Unidas que están sujetos a una rotación frecuente y que se encargan de orientar y asesorar a los homólogos nacionales. Las reducciones en el presupuesto asignado a la capacitación amenazan con obligar a suspender la organización de módulos de formación especializada para los mentores y asesores y los supervisores de mentores. Estas dos actividades de capacitación se diseñaron junto con el personal de mantenimiento de la paz y están destinadas a él, y tienen por objetivo mejorar las habilidades de orientación y asesoramiento para miles de policías, oficiales penitenciarios y otros miembros del personal de las Naciones Unidas que colaborar directamente con los homólogos nacionales en instituciones nacionales.

**Experiencia adquirida**

135. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno continúan comprometidos a difundir información y experiencias adquiridas en las misiones sobre el terreno y con organizaciones asociadas. Las lecciones aprendidas, las experiencias de las misiones y las mejores prácticas se difunden ampliamente en las misiones a través de las comunidades electrónicas de prácticas, la Base de Datos de Políticas y Prácticas de las Operaciones de Paz y una red de oficiales y coordinadores de mejores prácticas. El aprovechamiento de estas fuentes de conocimientos técnicos y la aplicación de las mejores prácticas siguen siendo fundamentales para la capacitación del personal de la misión. También se ofrece fácil acceso a los materiales de orientación a los Estados Miembros y los asociados a través del Centro de Recursos para el Mantenimiento de la Paz.

136. Desde su entrada en funcionamiento en 2012, la red de protección de civiles ha pasado a ser una plataforma activa de colaboración en línea que conecta a los expertos de todas las misiones de mantenimiento de la paz que tienen un mandato de protección de civiles. La red, que comprende miembros del personal tanto militar como civil que trabajan en las esferas de asuntos políticos y civiles, derechos humanos y protección de civiles, facilita intercambios interdisciplinarios que de otro modo sería difícil organizar. Recientemente, se ha intentado integrar los aspectos sobre gestión de conocimientos y elaboración de orientaciones en la comunidad de intercambio de prácticas mediante consultas en línea sobre la política de protección de civiles.

137. En el primer trimestre de 2013 el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno volvieron a formular la política sobre los proyectos de efecto rápido. La versión revisada de esa política reforzó las disposiciones con la intención de asegurar que el esquema de diseño e implantación de los proyectos estuviese plenamente coordinado con los asociados humanitarios y para el desarrollo, y responder así a las necesidades de la población. La revisión introdujo diversas técnicas de gestión de proyectos destinadas a conseguir una ejecución eficiente.

138. Las lecciones aprendidas se han recopilado activamente en módulos de apoyo logístico que la UNSOA ha proporcionado a la AMISOM. El cumplimiento del mandato de la UNSOA conlleva innovaciones y respuestas nuevas a los desafíos operacionales del día a día en ámbitos como la información pública, la gestión remota de los contratos y los mecanismos mixtos de financiación que utilizan fondos asignados y de contribuciones voluntarias, esferas que se examinarán atentamente a fin de extraer la experiencia adquirida y las mejores prácticas.

139. En los últimos tiempos ha aumentado considerablemente el número de soldados de las fuerzas de mantenimiento de la paz que han sido repatriados de las operaciones de mantenimiento de la paz a causa de afecciones médicas previas. El Manual de Apoyo Sanitario de las Naciones Unidas incluye las políticas, directrices y procedimientos operativos estándar que rigen la atención médica de calidad en las operaciones de las Naciones Unidas sobre el terreno. Se ha preparado una versión revisada que se está examinando y cuya publicación está prevista para 2014. El Manual ahora incluye una lista elaborada de afecciones médicas que impiden la participación en operaciones de mantenimiento de la paz. Se anima a los Estados Miembros a seguir las orientaciones de la lista y velar por que solo se envíe a las

operaciones de mantenimiento de la paz a aquellos miembros de los contingentes que se consideren aptos desde el punto de vista médico, asegurando la realización de exámenes médicos exhaustivos previos al despliegue. Dado que la responsabilidad sobre el bienestar del personal de mantenimiento de la paz antes del despliegue recae en sus gobiernos, la versión revisada del Manual especificará que, antes de su despliegue sobre el terreno, cada soldado debe contar con un certificado médico de aptitud física que indique que se ha sometido a un análisis médico y que se le ha considerado apto para participar en la operación de mantenimiento de la paz realizada por su gobierno.

140. Con el objeto de informar a sus asociados estratégicos, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, en coordinación con el Departamento de Asuntos Políticos y la Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana, llevará a cabo un análisis sobre la experiencia adquirida a raíz de la cooperación con la Unión Africana y las organizaciones subregionales en materia de paz y seguridad, prestando especial atención a los modelos que hayan resultado eficaces en el pasado, incluidas las experiencias relativas al apoyo técnico, financiero y logístico. De conformidad con la resolución 2033 (2012) del Consejo de Seguridad, el objetivo del ejercicio será detectar las buenas prácticas, los retos y las deficiencias de la cooperación y proporcionar recomendaciones generales destinadas a aumentar la eficacia de las asociaciones entre la Unión Africana y las Naciones Unidas.

#### **Despliegue rápido de capacidades civiles, militares y de policía altamente calificadas**

141. La Organización continuará con las medidas que se están aplicando en forma progresiva para aumentar su capacidad de designar y desplegar personal civil, militar y de policía cualificado en el momento oportuno.

##### *Personal civil*

142. Uno de los objetivos del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno es asegurar que las misiones sobre el terreno cuenten con la dotación de personal civil y las capacidades no relacionadas con el personal necesarias para el cumplimiento del mandato. Para ello, el Departamento está avanzando hacia el objetivo final de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, consistente en establecer un marco integrado para la gestión de los recursos humanos que permita promover el crecimiento de la capacidad del personal mediante procesos institucionales optimizados, una delegación adecuada de la autoridad y sistemas de seguimiento efectivos.

143. Sigue siendo prioritario fortalecer los procesos de contratación a partir de la lista de candidatos; se aspira a asegurar existencias previsibles y suficientes de personal civil dispuesto para el despliegue que cuente con las competencias necesarias para las operaciones sobre el terreno. Trabajando en estrecha colaboración con las oficinas temáticas especializadas en la Sede de las Naciones Unidas y los directivos contratantes de las operaciones sobre el terreno, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno analiza periódicamente las necesidades actuales y previstas relativas a la dotación civil para las misiones sobre el terreno. Ello tiene por objeto determinar en qué medida repercuten los mandatos que están en constante evolución en las competencias necesarias sobre el terreno, así como detectar las faltas de capacidad en las listas de candidatos. Se ha

elaborado una programación anual de vacantes genéricas que se basa en los ejercicios de planificación de la fuerza de trabajo y que se difunde entre el personal y los asociados con la intención de incrementar la previsibilidad y la transparencia de los procesos de elaboración de listas. El Departamento seguirá intentando mejorar el proceso de evaluación de los candidatos. El uso de una herramienta interna de evaluación en línea, por ejemplo, ha reducido considerablemente el tiempo y los recursos necesarios para administrar y puntuar las evaluaciones escritas. El Departamento también está trabajando con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para reforzar y estandarizar sus métodos de evaluación con miras a aumentar la transparencia y la eficiencia.

144. Las iniciativas del Departamento han dado lugar a 2.268 contrataciones adicionales de candidatos en órganos centrales de examen de las actividades sobre el terreno durante el período comprendido entre el 1 de julio de 2012 y el 30 de junio de 2013, de forma que el número total de candidatos incluidos en las listas ascendió a 13.205. Se añadieron candidatos a las listas en todos los principales grupos ocupacionales conexos a las operaciones de mantenimiento de la paz y a las misiones políticas especiales. El mayor número de contrataciones se registró en los seis grupos ocupacionales siguientes: seguridad, asuntos políticos, información pública, logística, asuntos civiles y sistemas y tecnología de la información.

145. Al ampliarse y diversificarse las listas de candidatos, el porcentaje de vacantes en las misiones sobre el terreno que se cubrieron mediante selecciones basadas en las listas siguió siendo elevado, situándose en el 93%, lo que se ajusta al objetivo del Departamento de contratar entre un 90% y 95% de los candidatos a partir de las listas para las misiones sobre el terreno. La implantación sobre el terreno de Inspira también ha dado lugar a mejoras considerables en el proceso de contratación. Un cambio importante relacionado con Inspira son las vacantes de “contratación desde las listas”, que permiten que la parte contratante solicite simultáneamente muestras de interés a todos los candidatos incluidos. Algunos de los beneficios de este modelo son el aumento de la eficiencia para los encargados de la contratación, la reducción del tiempo de tramitación para los directivos contratantes y la mayor transparencia para los candidatos incluidos en las listas.

146. Estos esfuerzos han permitido que el Departamento amplíe sus beneficios con respecto a las tasas de vacantes y de retención del personal; la tasa de vacantes para los puestos de contratación internacional en las misiones sobre el terreno se ha mantenido baja, situándose en el 17,3% al 30 de junio de 2013. El ligero aumento de 1,2 puntos porcentuales respecto de la tasa media de vacantes registrada durante el año anterior obedece principalmente a la puesta en marcha de nuevas misiones. Al 30 de junio de 2013, la tasa media mundial era del 8,6%, lo que supuso un ligero aumento de 0,2 puntos porcentuales con respecto a la del año anterior, hecho que también obedeció al inicio de dichas misiones.

147. A pesar de los progresos sostenidos en cuanto a definir y encontrar profesionales cualificados a nivel mundial para las actividades en las misiones sobre el terreno, persisten las dificultades relacionadas con la contratación y la retención de mujeres en las operaciones sobre el terreno. Al 30 de junio de 2013, la representación de las mujeres en las operaciones de paz se había estancado en el 28,5% para las mujeres internacionales y en el 17,2% para las nacionales. Con miras a comprender mejor los motivos que explicasen el persistente desequilibrio entre los géneros, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el

Departamento de Asuntos Políticos y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han venido colaborando desde diciembre de 2013 en una iniciativa titulada “Salvar la brecha de género entre los civiles en las operaciones de paz”. Los resultados preliminares muestran la necesidad de invertir más en la divulgación pública como forma para atraer a mujeres altamente capacitadas, en especial en los niveles directivos superiores; de establecer mecanismos de apoyo para que las mujeres que actualmente trabajan en la categoría P-5 o superior puedan convertirse en las futuras directoras de las operaciones sobre el terreno; y de asistir a los directivos contratantes en las misiones sobre el terreno para que seleccionen a las candidatas adecuadas en las distintas etapas de las misiones, en especial durante la puesta en marcha y la fase de reducción de personal. El rendimiento de las misiones en materia de paridad de los géneros seguirá supervisándose mediante el sistema de puntuación de la gestión de los recursos humanos en coordinación con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y se continuará informando de ello, de forma periódica, a la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas.

148. Además de centrarse en la búsqueda de profesionales cualificadas, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha centrado sus actividades de divulgación en los países que aportan contingentes y personal de policía. El contacto con los asociados en los Estados Miembros, por ejemplo, a través de la amplia difusión de las vacantes genéricas o en relación con puestos concretos, se complementa con visitas con fines de promoción a los Estados Miembros. A fin de mejorar la eficiencia y maximizar las sinergias, el Departamento sigue reforzando su colaboración con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en materia de divulgación. La División de Personal sobre el Terreno, por ejemplo, colaboró con la Oficina, el Fondo de Población de las Naciones Unidas y el PNUD en una misión de divulgación conjunta que se llevó a cabo en Brasil en mayo de 2013 para difundir información sobre las oportunidades profesionales a todos los niveles y en todos los grupos ocupacionales. En noviembre de 2013, el Departamento y el Servicio Africano de Respuesta Civil para las Operaciones de Apoyo a la Paz organizaron conjuntamente, en Pretoria (Sudáfrica), un taller de divulgación financiado externamente que contó con la participación de representantes de la Unión Africana, comunidades económicas regionales, Estados Miembros, incluidos los principales países que aportan contingentes y personal de policía, y organizaciones no gubernamentales del continente africano. Este taller se centró en debatir formas de aumentar la dotación proveniente de países africanos en las operaciones de las Naciones Unidas sobre el terreno, tanto en términos de personal civil como de capacidades no relacionadas con el personal.

149. Asimismo, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos están colaborando estrechamente para aplicar plenamente todas las decisiones que adopten los órganos legislativos en relación con las modalidades contractuales y que estén encaminadas a mejorar las condiciones de servicio y la calidad de vida del personal que trabaja en las operaciones de mantenimiento de la paz y en las misiones políticas especiales. El Departamento sigue aplicando la resolución [63/250](#) de la Asamblea General y, tras la promulgación de la instrucción administrativa que rige los nombramientos de plazo fijo ([ST/AI/2013/1](#) y Corr. 1), de 22 de abril de 2013, ha sido posible ofrecer al personal nacional e internacional que trabaja en operaciones de paz nombramientos de plazo fijo por un máximo de cinco años, siempre y cuando se cumplan determinadas condiciones. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el

Terreno ofreció orientaciones y supervisión a las misiones sobre el terreno acerca de la ejecución de esos contratos de plazo fijo más extensos. Después de que la Asamblea General aprobó, en su resolución 65/247, los nombramientos continuos para los funcionarios que reuniesen los requisitos establecidos, durante el segundo semestre de 2013 el Departamento participó en el primer examen anual, en toda la Secretaría, de la admisibilidad de los funcionarios para que su nombramiento pase a ser continuo; en torno a 2.100 efectivos que trabajan sobre el terreno podrían reunir las condiciones necesarias.

150. Con frecuencia creciente se solicita al Departamento que preste asistencia a las misiones y al personal durante las fases de transición, reducción de fondos y despido de personal de las misiones. Diversos procesos paralelos, encaminados a mejorar la forma de trabajar de la Organización, han afectado tanto al personal nacional como al internacional. Entre esos procesos cabe mencionar la ejecución de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, las IPSAS y Umoja, que se han sumado a las iniciativas existentes destinadas a reducir la presencia del Departamento en las misiones sobre el terreno, entre otras cosas, a través del aumento de la tasa de personal nacional en comparación con el personal internacional.

151. Con miras a mejorar la asistencia prestada a las misiones y al personal durante el complicado proceso de transición y asegurar la aplicación de criterios coherentes para la reducción de personal en todas las misiones sobre el terreno, el Departamento ha recopilado y compartido con las misiones las mejores prácticas y la experiencia adquirida. Por otra parte, el Departamento está trabajando con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos a fin de elaborar una orientación integral para la gestión de la transición que se pueda aplicar en el conjunto de la Secretaría. Asimismo, un grupo de trabajo sobre transición institucional dirigido por dicha Oficina ha elaborado material de referencia sobre la gestión del cambio institucional destinado a los jefes de departamento, oficinas o misiones, a los especialistas de recursos humanos y al personal; ese material se ha distribuido a las misiones sobre el terreno a título orientativo.

152. Las reducciones de personal han pasado a ser una realidad habitual en el ámbito de mantenimiento de la paz. En un contexto caracterizado por la disminución de las tasas de vacantes, cada vez resulta más difícil encontrar oportunidades de empleo para el personal. Si la Organización desea seguir siendo un empleador atractivo, debe prestar más apoyo a los funcionarios cuyas aptitudes ha dejado de necesitar. Si bien algunas misiones han logrado avances en la recolocación del personal nacional, por ejemplo, mediante ferias de empleo, actuando como enlace con fondos, programas y agencias y preparando al personal, debería establecerse un criterio coherente y sostenible para apoyar la transición del personal internacional que se ve afectado por las reducciones.

153. También subsisten problemas en la gestión del personal que ha trabajado durante períodos prolongados en un lugar de destino con condiciones de vida difícil, y que a raíz de ello ha sufrido consecuencias negativas en su desempeño y su bienestar físico y psicológico. Dado que no se cuenta con una política integral de movilidad, resulta complicado evitar que el personal que trabaja sobre el terreno se quede “estancado” en un lugar de destino o se vea obligado a desplazarse de un lugar de destino difícil a otro similar debido a la falta de alternativas.

154. Con el fin de dar respuesta a la situación del personal que cuenta con muchos años de servicio, el Departamento lanzó a modo de prueba un proyecto de movilidad interna, de un año de duración, basado en el marco normativo en vigor sobre la movilidad voluntaria. El objetivo de dicho proyecto era reasignar entre las misiones participantes al personal que presentase perfiles compatibles. Los funcionarios participantes tenían que contar con el respaldo de un órgano central de examen, haber recibido evaluaciones positivas de su actuación profesional y haber servido en el mismo lugar de destino durante al menos cinco años. El número considerable de solicitudes recibidas de funcionarios que cumplen dichos requisitos confirma los resultados de los estudios previos: el personal que trabaja sobre el terreno quiere estar sujeto a movilidad. Más de la mitad de los cerca de 600 funcionarios que reunían esas condiciones presentó su candidatura al proyecto. Sin embargo, como consecuencia de las características de ese modelo puramente voluntario, en que cada parte participante (misión, directivo contratante, funcionario) podía elegir si participar o no, así como retirarse del proceso en cualquier fase, menos de 50 funcionarios cambiaron su lugar de destino.

155. En su resolución [67/287](#), la Asamblea General recordó su resolución [66/265](#) y reiteró su solicitud al Secretario General de que intensificase sus esfuerzos para asegurar 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, teniendo en cuenta su contribución a las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, y que informase al respecto en el contexto del proyecto de presupuesto de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015. La Secretaría ha adoptado las siguientes medidas para reflejar el espíritu y el sentido de las resoluciones de la Asamblea General [66/265](#) y [67/287](#):

a) Se ha enmendado el párrafo 9.3 de la instrucción administrativa sobre el sistema de selección de personal de manera que señale que en la selección final, se debe prestar la debida consideración a los candidatos de los países que aportan contingentes o personal de policía para cubrir los puestos de las operaciones de mantenimiento de la paz o los puestos de la Sede financiados con cargo a la cuenta de apoyo en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y otros departamentos que reciben recursos de la cuenta de apoyo ([ST/AI/2010/3/Amend.2](#), párr. 2);

b) Todas las vacantes para puestos financiados con cargo a la cuenta de apoyo incluyen la disposición de que, de conformidad con la resolución [67/287](#) de la Asamblea General, en la selección final de los candidatos, los directivos contratantes prestarán la debida consideración a los candidatos provenientes de países que aportan contingentes y personal de policía, y tendrán en cuenta su contribución a las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.

156. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han incluido un requisito adicional para que todos los directivos contratantes, al formular las recomendaciones de selección, certifiquen por escrito que han prestado la debida consideración a los candidatos de los países que aportan contingentes.

*Personal militar y de policía*

157. En respuesta a la solicitud formulada por la Asamblea General por recomendación del Comité Especial de Operaciones de Mantenimiento de la Paz en su informe de 2011 (A/65/19), los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno continúan haciendo frente a los desafíos en la contratación y selección de especialistas militares y policiales adscritos y en servicio activo que prestan servicios en la Sede.

158. Con vistas a aumentar la puntualidad, la eficacia y la transparencia de la evaluación y la selección de los candidatos, la División de Policía y la Oficina de Asuntos Militares han creado sistemas informatizados de recursos humanos que proporcionarán a los empleadores una herramienta en línea para seleccionar a los mejores candidatos que posean los conjuntos de competencias requeridas en cada misión. Además, esos sistemas estarán conectados con la Dependencia de Conducta y Disciplina del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y con la División de Servicios Médicos del Departamento de Gestión a fin de facilitar las certificaciones y las notificaciones inmediatas. A medida que los sistemas se vayan implantando, la División de Policía y la Oficina de Asuntos Militares comenzarán a recopilar información sobre la evaluación de la actuación profesional de los oficiales que trabajan sobre el terreno con vistas a detectar deficiencias de capacidad.

159. Igualmente, se está elaborando y debatiendo con los Estados Miembros una lista de contratación para el nombramiento de oficiales superiores de policía con el objeto de reforzar el proceso de contratación y reducir la duración de los procesos de selección de jefes de componentes de policía sobre el terreno. Ese esfuerzo también está encaminado a aumentar la representación femenina en las categorías superiores, tanto sobre el terreno como a nivel de la Sede.

160. El objetivo es que a finales de 2014 las mujeres constituyan un 20% del cuerpo de policía de las misiones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. Se han realizado amplias consultas y actividades de divulgación en estrecha cooperación con los Estados Miembros y la Asociación Internacional de Mujeres Policías. La proporción de mujeres entre los agentes de policía desplegados en las operaciones de mantenimiento de la paz aumentó del 8% al 10% entre 2009 y 2013. Entre las iniciativas de promoción cabe citar la creación de la Red Internacional de Mujeres Policías del Personal de Paz de las Naciones Unidas ([www.womenspolicenetwork.org](http://www.womenspolicenetwork.org)) y el Premio Internacional para Mujeres Policías de Mantenimiento de la Paz, que se otorga cada año en conjunción con la Asociación Internacional de Mujeres Policías. La representación de las mujeres aumentó en los cuerpos nacionales de policía de Kosovo, Sierra Leona, Liberia y Timor-Leste, donde se han desplegado misiones de mantenimiento de la paz. Además, junto con el respaldo de los Estados Miembros y las misiones sobre el terreno, la División de Policía ha planeado múltiples actividades para formar e iniciar mejor al personal de policía femenino durante la evaluación previa al despliegue a fin de aumentar la tasa de eficacia de los despliegues. Se precisan más iniciativas y alianzas para conseguir ese importante objetivo.

161. Con miras a mejorar la selección de agentes de policía y asistir a los Estados Miembros en el proceso de preselección, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz ha comenzado a aplicar los procedimientos operativos estándar recientemente creados para evaluar la disponibilidad tanto de los expertos

de la policía a nivel individual como de las unidades de policía constituidas. En consecuencia, se ha formado a los instructores de las misiones sobre el terreno y de los Estados Miembros para que sepan realizar exámenes y evaluaciones destinados a seleccionar elementos cualificados para las unidades de policía constituidas.

162. Asimismo, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz está ampliando la base mediante la selección de nuevos países que aporten personal de policía. Un abanico mayor de países que aportan personal de policía amplía las posibilidades de seleccionar expertos de policía mejor cualificados y unidades bien formadas y equipadas. También aumenta la capacidad para encontrar más mujeres agentes de policía y oficiales con conocimientos de los idiomas necesarios para cumplir los requisitos de la misión.

#### *Personal proporcionado por los gobiernos*

163. Los acuerdos para el despliegue de observadores militares, asesores y expertos y agentes de policía de las Naciones Unidas están bien establecidos. En 1999, tomando como referencia experiencias anteriores, la Secretaría comenzó a desplegar personal penitenciario proporcionado por los gobiernos en base a los acuerdos en vigor para el despliegue de los agentes de policía de las Naciones Unidas. De conformidad con los mismos acuerdos, la Secretaría ha desplegado recientemente expertos en justicia en calidad de personal proporcionado por los gobiernos. Ese tipo de despliegues ha permitido acceder a personal especializado que trabaja principalmente para los servicios gubernamentales.

164. Durante la parte principal de su sexagésimo séptimo período de sesiones, el Secretario General señaló a la atención de la Asamblea General que se preveía dar más uso al personal proporcionado por los gobiernos. También procedió a establecer orientaciones para regir la contratación de ese tipo de personal y asegurar la aplicación de criterios claros y coherentes dentro de la Secretaría. En su resolución [67/255](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que le presentase las necesidades de personal proporcionado por los gobiernos en las propuestas presupuestarias pertinentes, aguardó con interés la publicación de directrices para la contratación de personal proporcionado por los gobiernos, y solicitó además al Secretario General que la informase al respecto.

165. En la continuación del sexagésimo séptimo período de sesiones de la Asamblea General, el Secretario General proporcionó más información sobre la modalidad de disponer de personal proporcionado por los gobiernos, incluidas las condiciones en las que se podía recurrir a dicho personal, en el contexto de su respuesta a la resolución [66/264](#) de la Asamblea. La Asamblea General, en su resolución [67/287](#), reiteró la solicitud formulada en la resolución [67/255](#). Observó también que la modalidad de disponer de personal proporcionado por los gobiernos no sustituía a los funcionarios, y solicitó al Secretario General que velase por que al recurrirse al uso de personal proporcionado por los gobiernos se tuviesen debidamente en cuenta los marcos pertinentes de presupuestación basada en los resultados. Además, solicitó al Secretario General que presentase la correspondiente justificación cuando se previese que el despliegue de ese tipo de personal excedería de un año.

166. De conformidad con la resolución [67/255](#), el Secretario General vela por que el uso del personal proporcionado por los gobiernos cumpla lo dispuesto en los marcos pertinentes de presupuestación basada en los resultados, así como los logros previstos, los indicadores de progreso y los productos correspondientes. En el ciclo

presupuestario de las misiones de mantenimiento de la paz 2014/15, por primera vez y con el objeto de aportar una mayor claridad y responsabilidad al uso de dicha modalidad en la contratación de expertos civiles, los costos asociados al personal proporcionado por los gobiernos ya no se incluyen como costos de las operaciones en los presupuestos de las misiones, sino como parte del componente de personal civil. En el siguiente cuadro figura el personal proporcionado por los gobiernos (sin incluir militares ni agentes de policía) que trabajaba en las misiones de mantenimiento de la paz en noviembre de 2012.

<i>Categoría</i>	<i>MINURSO</i>	<i>MINUSTAH</i>	<i>MONUSCO</i>	<i>UNMIL</i>	<i>UNMISS</i>	<i>ONUCI</i>	<i>UNAMID</i>	<i>Total</i>
Servicios penitenciarios	–	55	83	31	90	29	20	308
Justicia	–	2	24	–	9	3	4	42
Otros	4	–	–	–	–	–	–	4
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>57</b>	<b>107</b>	<b>31</b>	<b>99</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	<b>354</b>

167. Las orientaciones que se están elaborando para el personal proporcionado por los gobiernos destinado a operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz y a misiones políticas especiales siguen la dirección marcada por la Asamblea General. Cubren la administración del personal proporcionado por los gobiernos que cuenta con la condición jurídica de experto en misión. Además, las orientaciones requieren que el uso previsto del personal no uniformado proporcionado por los gobiernos quede establecido de forma clara en los presupuestos propuestos de la misión, los cuales ha de examinar la Asamblea General. En consecuencia, el personal proporcionado por los gobiernos se usará para alcanzar los logros previstos y los objetivos incluidos en los marcos de presupuestación basada en los resultados. En el informe de ejecución financiera correspondiente, se informará de cualquier modificación ocasionada por las necesidades operacionales durante la ejecución de un presupuesto.

168. Las directrices también indican que se puede considerar la posibilidad de recurrir a personal proporcionado por los gobiernos para obtener conocimientos especializados que se encuentran principalmente en los servicios gubernamentales, pero que no deben percibirse como sustitutos de los funcionarios. En los casos en que se requiera incorporar aptitudes complementarias mediante el despliegue de un grupo, el personal proporcionado por los gobiernos solo podrá considerarse para desempeñar funciones propias de servicios gubernamentales. Los contratos deberán estar acotados en el tiempo y no vincularse a expectativas de actividades a más largo plazo con las Naciones Unidas. El despliegue inicial está fijado para un período de un año, con la posibilidad de prorrogar las asignaciones individuales por un año más, en caso de que se proponga prolongar la actividad realizada por el personal proporcionado por los gobiernos y esta se apruebe en los consiguientes presupuestos.

169. Las condiciones de servicio a largo plazo que se aplican a los observadores militares, asesores y expertos y agentes de policía seguirán utilizándose con el resto del personal proporcionado por los gobiernos, es decir, aquellos trabajadores cuyo salario corre a cargo de sus gobiernos, mientras que las Naciones Unidas cubren las dietas por misión y los gastos de viaje. De conformidad con lo dispuesto en la

resolución 45/258 de la Asamblea General, los arreglos relativos al pago de indemnizaciones en los casos de muerte y discapacidad del personal uniformado aprobados por la Asamblea General en su resolución 64/269 seguirán aplicándose a todo el personal proporcionado por los gobiernos.

170. Con miras a fomentar la transparencia en la utilización de este tipo de personal, en los futuros informes generales se prevé incluir información sobre su nacionalidad y el número de despliegues realizados.

### **Ajuste de las capacidades y los recursos necesarios a las necesidades operacionales**

171. De conformidad con el marco integrado de gestión de los recursos humanos incluido en la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno sigue poniendo el énfasis en la planificación de la fuerza de trabajo y la gestión de puestos de las misiones sobre el terreno. El objetivo es determinar las necesidades futuras relativas al capital humano para cada disciplina que se precisan para cumplir los mandatos de la Organización; determinar las deficiencias y el superávit previstos y elaborar posibles enfoques para darles respuesta; y aplicar ajustes cada cierto tiempo según lo requieran los factores operacionales (como cambios en el mandato, en el organigrama o en la propia fuerza de trabajo) y los factores del entorno (como avances tecnológicos, cambios en los organismos de conocimiento pertinentes, factores económicos o consideraciones relativas a la seguridad).

172. Además de diseñar herramientas y modelos para la planificación general de la fuerza de trabajo y la gestión de puestos, el Departamento está lanzando dos iniciativas fundamentales para que el tamaño y la composición de la fuerza de trabajo sigan siendo pertinentes y guarden relación con el cumplimiento del mandato de las operaciones de paz. La primera iniciativa consiste en el examen de la categoría de Servicio Móvil, mientras que el segundo proyecto entraña una serie de evaluaciones del personal civil. El objetivo del examen del Servicio Móvil es asegurar que dicha categoría de servicio sigue siendo pertinente en el contexto de los mandatos cambiantes que se asignan a las operaciones de las Naciones Unidas sobre el terreno. El examen ha reafirmado la necesidad continua de contar con un cuadro directivo de especialistas de contratación internacional que proporcione una dotación esencial de civiles cualificados cuando se carezca de una fuerza de trabajo local igualmente cualificada. Los resultados del examen también pusieron de relieve la necesidad apremiante de ofrecer al cuadro directivo del Servicio Móvil contratado internacionalmente oportunidades realistas de progreso. Está previsto que la aplicación de las recomendaciones del examen del Servicio Móvil abarque diversos ciclos presupuestarios, a partir del ejercicio 2014/15.

173. La segunda iniciativa, relativa al examen del personal civil, está orientada a diseñar una estrategia que permita suplir las necesidades previstas para la dotación de personal civil en el entorno presente y futuro de las operaciones de mantenimiento de la paz. Eso permitirá comprender mejor la composición de la fuerza de trabajo de las operaciones de mantenimiento de la paz y conservar la flexibilidad para aprovechar las capacidades nacionales únicas de cada emplazamiento. En colaboración con el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y las misiones conexas, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha completado los exámenes integrales de la dotación

de personal civil de la UNAMID, la FPNUL y la ONUCI. Los resultados obtenidos confirmaron que existen posibilidades de ampliar el uso de personal de contratación local, oportunidades de externalización a través de los proveedores locales y oportunidades para mejorar la integración y la cooperación dentro de los equipos de las Naciones Unidas en los países, a la vez que se reconoce que cada caso es único debido a los factores operacionales y del entorno presentes. Las recomendaciones inmediatas de los exámenes se incluirán en las solicitudes presupuestarias para el ejercicio 2014/15 correspondientes a cada misión, pero para la plena consecución de los objetivos será necesario que transcurran dos o tres ciclos presupuestarios. Muchas de las misiones que no fueron evaluadas en 2013 serán sometidas a examen durante el ejercicio 2014/15; a la espera de conocer el resultado de sus exámenes individuales relativos al personal civil, se ha solicitado a todas las misiones que cada año, durante el proceso de elaboración del presupuesto anual, realicen un análisis crítico de sus necesidades de dotación de personal civil.

174. Tanto el examen del servicio móvil como los exámenes de la dotación de personal civil confirman que persisten las dificultades en las misiones para mejorar la relación aritmética entre el personal de apoyo a la misión y el personal sustantivo de apoyo, y entre el personal nacional y el internacional. El traspaso por etapas de funciones al personal de contratación local durante el ciclo vital de una misión, especialmente en las fases de transición, permitiría mejorar esas relaciones. Una de las conclusiones del examen de la dotación de personal civil es la necesidad de realizar un análisis integral del mercado laboral local mucho antes de la puesta en marcha de la misión, a fin de evaluar adecuadamente hasta qué punto la fuerza de trabajo local puede contar con el abanico de aptitudes necesarias para satisfacer los perfiles laborales previstos, especialmente en el componente de apoyo, y en consecuencia reducir la necesidad de contratar personal internacional.

175. Se ha previsto que se realicen estudios de la capacidad militar generalmente cada dos años con el objetivo de optimizar el uso de los activos militares. Estos análisis a menudo se harán en conjunción con, o como apoyo a, exámenes periódicos de las misiones sobre el terreno o misiones de evaluación técnica multidisciplinarias con el fin de fundamentar y aplicar las deliberaciones y los mandatos del Consejo de Seguridad.

### **Creación de mayores capacidades de apoyo para las misiones**

176. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno siguen tratando de suplir las carencias que persisten en la capacidad en las misiones sobre el terreno, entre otras cosas, procurando obtener apoyo de los Estados Miembros, las organizaciones regionales y otros asociados para ayudar a subsanarlas. Una de esas carencias es la insuficiencia de los helicópteros militares, que llevan a cabo tareas que los helicópteros comerciales no pueden realizar. En septiembre de 2011, el Secretario General informó al Presidente del Consejo de Seguridad de que, debido a la carencia de dichos activos, la MONUSCO ya no estaba en condiciones de realizar algunos aspectos fundamentales de las tareas prioritarias que se le habían encomendado, algunas de ellas relacionadas con la protección de los civiles, la prestación de apoyo para las elecciones y el cese de la presencia de los grupos armados. En ese momento, las Naciones Unidas se enfrentaban a una grave escasez de equipamiento militar y de helicópteros de ataque en una serie de misiones. Esas carencias habían aumentado progresivamente a lo largo del tiempo y, en julio de 2011, alcanzaron el

43% del total de necesidades para los helicópteros militares: de 104 aeronaves requeridas, faltaban 45. Para finales de 2013, el déficit se habrá reducido a menos del 10% (8 de 82); esta previsión excluye las necesidades previstas para la nueva misión en Malí (MINUSMA).

177. Las tecnologías modernas, como los sistemas aéreos no tripulados, pueden conllevar beneficios tangibles para las misiones sobre el terreno, pues pueden contribuir a una aplicación más eficaz del mandato a través de las capacidades de reconocimiento y vigilancia que complementan a las operaciones aéreas existentes. Concretamente, pueden retransmitir en directo, y durante períodos prolongados, vídeos de las operaciones de vigilancia, los convoyes, las condiciones de las carreteras y los puentes, los centros de población, los campamentos de refugiados y otros puntos de interés para contribuir al cumplimiento del mandato y garantizar la seguridad del personal, las instalaciones y los activos de las Naciones Unidas. Asimismo, permiten detectar el movimiento de vehículos y del personal a gran distancia y la capacidad de zoom de las cámaras que poseen hace posible observar ese tipo de actos tanto de día como de noche, así como a través de la niebla y el follaje poco tupido. El conocimiento adquirido así puede potenciar la eficacia de cualquier respuesta y permitir a los contingentes, la policía y los proveedores de asistencia humanitaria desplegarse en la ubicación adecuada en el momento adecuado y con el nivel de preparación adecuado.

178. Tras examinar las opciones comerciales disponibles y considerar atentamente los aspectos jurídicos, políticos, operacionales y financieros, la Secretaría determinó que las aeronaves de altitud media y gran resistencia serían las más apropiadas para un despliegue inicial. La primera operación comenzará en la MONUSCO en diciembre de 2013 y contará con dos sistemas de vigilancia aéreos no tripulados. Los sistemas comenzarán a funcionar a plena capacidad en abril de 2014 y se dispondrá de una capacidad de refuerzo de hasta 72 horas y de un alcance de hasta 250 km. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno supervisarán de cerca la operación aérea no tripulada a fin de asegurar que las capacidades de esta nueva tecnología se emplean adecuadamente y se someten a exhaustivas pruebas y análisis. El consiguiente despliegue de dispositivos aéreos no tripulados en otras misiones dependerá del resultado de la operación de la MONUSCO y seguirá el mismo proceso riguroso de consultas y análisis.

179. Dado que los mandatos relacionados con la protección de los civiles son cada vez más habituales y complejos, las unidades de policía constituidas deben estar equipadas adecuadamente para responder a esta demanda. Las capacidades disponibles en algunas de estas unidades pueden resultar insuficientes para desempeñar las labores relacionadas con la protección de los civiles. Por tanto, es necesario introducir equipamiento especializado adicional para su despliegue junto con las unidades de policía constituidas, de forma que puedan contribuir a la protección de los civiles. Dicho equipamiento debe incluir tanto activos de movilidad que cumplan las necesidades del terreno (unidades fluviales o marítimas, el acceso a transporte aéreo y dotaciones para vuelos nocturnos, vehículos equipados para la protección de las actividades civiles y puestos de comando móviles), como equipos de comunicaciones (equipos móviles de radio, teléfonos móviles, teléfonos por satélite, etc.).

## **E. Prestación de apoyo eficaz y eficiente y mejora del modelo de prestación de servicios**

180. En 2014/15 la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno llega a las últimas etapas de su fase de aplicación. En este período, la gestión de los pilares de la estrategia se orienta de manera sostenida hacia el objetivo final. Se intensificarán las iniciativas para que las soluciones concebidas y desarrolladas en años anteriores estén bien afianzadas y tengan efectos demostrables en apoyo de las misiones sobre el terreno y, en particular, de las nuevas misiones. La otra gran prioridad será velar por que haya oportunidades para que la progresiva implantación de la estrategia, Inspira y Umoja tenga un efecto general positivo.

### **Transformación de las estructuras y los procesos institucionales en un marco de apoyo integrado y optimizado**

181. En el período que abarca el informe, la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno llegará a su conclusión. La estrategia seguirá nutriendo e impulsando una cultura de mejoramiento constante con seis objetivos estratégicos, que han servido de brújula para la adopción de decisiones y la gestión del cambio en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. El objetivo final de la estrategia se ha perfeccionado y reforzado con metas claras para cada uno de los pilares (servicios compartidos, estructuración en módulos y gestión de la cadena de suministro, recursos humanos y finanzas) que deben alcanzarse a más tardar en junio de 2015.

182. 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 presentan más detalles sobre el objetivo final y la ejecución de los programas, así como los principales factores que inciden en la consecución del objetivo final. En el anexo I del presente informe se incluye información sobre los arreglos de gestión del desempeño en relación con la estrategia y sobre sus ventajas. En el anexo II se proporciona información actualizada sobre las actividades del Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda) y las ventajas concretas que ha brindado.

183. La estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno ha seguido guiando la transformación de las estructuras y la mejora de los procesos institucionales. En 2014/15 las estructuras integradas de prestación de servicios, como el Centro Mundial de Servicios y el Centro Regional de Servicios, se consolidarán aún más y, en el último año, se insistirá más en mejorar la calidad de los servicios y reducir el tiempo necesario para las actividades y las transacciones. Se profesionalizarán más los arreglos sobre servicios compartidos y se realizará un estudio general de viabilidad en el que se expondrán las mejores opciones para ampliar la prestación a distancia de servicios estandarizados y profesionalizados a todas las misiones que reciben apoyo del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

184. En el Centro Regional de Servicios los dos primeros proyectos piloto de “líneas de servicios” reestructuradas para las funciones de apoyo administrativo han reportado beneficios reales. En el ejercicio 2014/15 se consolidarán y seguirán perfeccionando las otras ocho líneas de servicios que se pusieron en marcha en el primer trimestre de 2014. A fin de optimizar aún más la tramitación de los pagos del

subsidio de educación al personal de las misiones sobre el terreno, se ha solicitado a la Asamblea General que apruebe el traspaso de la función global del subsidio de educación al Centro Regional de Servicios, que la absorberá con los recursos existentes. La solicitud se formuló 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, y en el anexo I del presente informe se incluye un estudio de su viabilidad. Con esa distribución se podrían aprovechar las ventajas que ofrece Umoja y sentar las bases para un estudio monográfico de la “globalización” de otras funciones administrativas.

185. En el contexto del pilar de la gestión de la cadena de suministro, se integrarán aún más los procesos que se definieron en 2013/14 en todas las líneas de servicios entre los agentes responsables de la Sede, del Centro Mundial de Servicios y de las misiones sobre el terreno. En 2014/15 se reforzarán considerablemente los enfoques relativos a la planificación de las adquisiciones y se integrarán los procesos para fortalecer el centro mundial de intercambio de información sobre la gestión de los activos del Centro Mundial de Servicios. Al mismo tiempo, el perfeccionamiento de la estrategia de gestión de la cadena de suministro del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se ajustará plenamente al diseño y al desarrollo de la ampliación de Umoja correspondiente a la logística.

186. Aunque la fase de aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno finalizará en junio de 2015, los objetivos y la agenda de mejora constante que ha establecido seguirán teniendo vigencia después de 2014/15. En el curso de 2014/15 el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, en consulta con los departamentos a los que presta apoyo, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Asuntos Políticos, comenzará a elaborar un marco estratégico que guíe la agenda de mejora constante para la prestación de apoyo a las actividades sobre el terreno después de julio de 2015.

### **Prestación equitativa de servicios flexibles a todas las operaciones sobre el terreno que dependen de ellos**

#### *Transporte aéreo*

187. En el último año se ha reafirmado la importancia estratégica de los activos aéreos para la ejecución de los mandatos, sobre todo el despliegue, la rotación y el repliegue de las tropas; el transporte de personal y de carga; la evacuación médica y de heridos; las operaciones de búsqueda y salvamento; y la evacuación del personal. Dado el gran número de exigencias operacionales complejas y a veces contrapuestas que pesan sobre las flotas aéreas de las misiones, se precisan esfuerzos constantes en pro de una mayor eficiencia y una planificación y gestión coordinadas, sin dejar de cumplir plenamente las normas de seguridad operacional y aérea. Así, en 2014/15 la Secretaría seguirá tratando de mejorar la eficiencia de las operaciones de transporte aéreo sin comprometer las normas de seguridad necesarias ni la calidad de los servicios de transporte prestados al personal de las misiones.

188. La flota aérea administrada por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno es un conjunto diverso de aeronaves civiles y militares desplegadas en distintas operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales y, en general, comprende más de 200 helicópteros y aviones. En los últimos años, la Secretaría ha tratado de solucionar los problemas operacionales y de gestión

examinando y, cuando correspondía, adaptando sus procesos de contratación de servicios aéreos, supervisando el funcionamiento de las aeronaves y la flota y aumentando la seguridad y la eficacia. La necesidad incesante de aumentar la eficacia de las operaciones en función de los costos guía esas iniciativas y se integra en ellas.

189. En su auditoría de la gestión de las adquisiciones y los contratos de servicios de flete aéreo a largo plazo, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomendó que el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno velara por que las especificaciones de los requisitos relativos a los servicios de flete aéreo en los pliegos de condiciones fueran lo suficientemente genéricas y se definieran en función de las necesidades logísticas para que los posibles proveedores pudieran ofrecer formas innovadoras y eficaces de cumplir esos requisitos en función de los costos.

190. En respuesta a esa recomendación de auditoría, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Gestión invitaron a expertos de la Organización de Aviación Civil Internacional a que ayudaran a formular un plan de proyecto para cambiar de método de licitación de los servicios de flete aéreo y, en lugar del “llamado a licitación”, utilizar la “solicitud de propuestas”, a fin de que las especificaciones de los pliegos se basaran en el desempeño y no en el cumplimiento de ciertas condiciones. En consecuencia, se elaboró una propuesta de nueva descripción de los trabajos para la preparación de solicitudes de propuestas, así como nuevos criterios para las evaluaciones técnicas y financieras, listas de precios y el establecimiento de puntos de referencia en función de la industria, por ejemplo, la inclusión del consumo de combustible en la evaluación técnica y comercial.

191. A partir de los resultados de ese proceso de consultas, la Secretaría tiene previsto, tentativamente, iniciar un proyecto piloto de solicitud de propuestas a principios de 2014 con el que se evaluarán la viabilidad, los plazos, el costo y los efectos de esa nueva metodología y se determinará si el sistema revisado es viable antes de estudiar la posibilidad de aplicarlo a gran escala.

192. Las aeronaves militares, y en particular los helicópteros, tienen un importante efecto multiplicador, especialmente en las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, donde las fuerzas suelen estar muy dispersas y bastante separadas entre sí. Las operaciones de mantenimiento de la paz han padecido una escasez constante de esos activos. Pese a que esa escasez se ha reducido considerablemente, tal vez se justifique examinar el proceso vigente de distribución de aeronaves militares a fin de establecer un enfoque más sistemático, como también resaltó el Grupo Consultivo Superior en su informe sobre las tasas de reembolso a los países que aportan contingentes y cuestiones conexas ([A/C.5/67/10](#)).

193. La reasignación provisional entre las misiones de aeronaves contratadas comercialmente sigue siendo un medio importante de responder al aumento de las necesidades y a exigencias imprevistas y especiales. En lugar de contratar más aeronaves por plazos cortos, la Secretaría está a favor de que, como solución provisional para atender a las necesidades inmediatas, se compartan las ya contratadas y cada misión pague por el uso que les dé. Entre los ejemplos recientes cabe mencionar el apoyo que prestaron la ONUCI y la UNMIL a la MINUSMA en julio de 2013, cuando se celebraron elecciones en Malí; el uso de aeronaves de la

UNMISS y la UNAMID en apoyo de las operaciones de la UNSOA en Somalia; y la prestación de servicios de reserva de evacuación médica y de heridos por parte de la MONUSCO a la BINUCA.

194. La seguridad de la tripulación y los pasajeros que viajan en aeronaves de las Naciones Unidas es de suma importancia. El 9 de marzo de 2013 murieron cuatro tripulantes cuando el helicóptero en el que viajaban, contratado por la MONUSCO, se estrelló en una zona montañosa cercana a Bukavu. En el contexto de las Naciones Unidas los accidentes de ese tipo son más bien poco frecuentes pero, de por sí, la pérdida de vidas ya es motivo de sobra para realizar un examen de inmediato y tomar las medidas que correspondan a fin de buscar la manera de mitigar aún más los riesgos. La Secretaría empezó a examinar las medidas que habían introducido o estaban contemplando introducir las autoridades de la aviación civil con objeto de reducir el riesgo de accidentes por “impacto contra el suelo sin pérdida de control”, es decir, accidentes en los que un avión pilotado y en condiciones de navegabilidad se estrella de forma no intencional contra el suelo, una montaña, una masa de agua u otro obstáculo. En ese examen se observó una tendencia cada vez mayor hacia la instalación de sistemas de aviónica con una función de alerta de aproximación al suelo, que en general se conocen con el nombre de sistemas mejorados de advertencia de la proximidad del terreno o sistemas de advertencia y alarma de impacto para helicópteros. En el examen se llegó a la conclusión de que deberían instalarse sistemas mejorados de advertencia de la proximidad del terreno en todos los helicópteros contratados comercialmente por las Naciones Unidas.

195. La Secretaría ha informado anteriormente de las infructuosas gestiones para adquirir un sistema de gestión del transporte aéreo y de las consiguientes dificultades en lo que respecta al registro y el intercambio de datos sobre el funcionamiento y la gestión de las aeronaves. En lugar de un sistema comercial, se está desarrollando una serie de módulos de aviación en el programa Field Support Suite. Aunque esos módulos no ofrecen todas las funciones de un sistema de gestión del transporte aéreo propiamente dicho, servirán para satisfacer las necesidades más inmediatas: se centrarán en las operaciones de aviación, la gestión de contratos y la facturación; permitirán ver con mucha más facilidad el estado de los contratos y los gastos financieros; y ofrecerán mejores herramientas de planificación y operaciones de vuelos y procedimientos simplificados para verificar y aprobar las facturas de los proveedores de manera oportuna y correcta. El desarrollo técnico de la primera fase de esos módulos, que en conjunto se conocen con el nombre de Aviation Information Management Suite ya ha concluido, y está previsto que empiecen a utilizarse en marzo de 2014, una vez que acabe el proyecto piloto en la UNAMID, la MONUSCO y la UNMISS, en febrero de 2014. Además de servir de apoyo para la planificación de las operaciones aéreas, el registro sistemático de un gran volumen de datos contribuirá a establecer datos de referencia significativos para realizar análisis de los indicadores clave del desempeño y los parámetros de referencia. Por tanto, el sistema constituye una fase esencial en la elaboración y aplicación de un marco amplio de gestión de las operaciones aéreas.

196. Los análisis de los datos y los indicadores clave del desempeño derivados del nuevo sistema serán de gran ayuda para reforzar la supervisión de la seguridad, optimizar la utilización de las aeronaves, evaluar la pertinencia de la composición de la flota, posibilitar la utilización de datos de uso correspondientes a períodos anteriores para hacer previsiones y definir necesidades futuras en materia de

adquisiciones, y supervisar y analizar la ejecución y el cumplimiento de los contratos.

#### *Transporte terrestre*

197. En consonancia con la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno llevó a cabo un análisis en febrero de 2012 para asegurarse de que el parque de vehículos ligeros de pasajeros en las misiones de mantenimiento de la paz se mantuviera a niveles acordes con las normas prescritas por el Comité Directivo de Reforma y Gestión. Por consiguiente, y teniendo en cuenta los objetivos del Grupo sobre el Uso Eficiente de los Recursos, el Departamento ha puesto en práctica un sólido sistema de auditoría para examinar la dotación de vehículos de las misiones en función del inventario. Gracias a él, el Departamento ha podido detectar los vehículos excedentes y utilizarlos para cubrir las necesidades de otras misiones, con lo cual aumentó la eficacia en función de los costos.

198. Los gastos y la logística siguen siendo dificultades importantes en el proceso de transferencia de activos entre las misiones. Cuando los gastos de las transferencias son elevados en comparación con el valor residual y la vida útil restante de los vehículos, los vehículos pueden quedar en una reserva local o venderse. Gracias a esos mecanismos de supervisión (y en estrecha colaboración con las misiones de mantenimiento de la paz sobre el terreno), el parque de vehículos ligeros de pasajeros de todas las misiones se redujo en 1.053 vehículos en 2012/13 con respecto al año anterior. Por consecuencia, en el mismo ejercicio económico disminuyeron también, en 3,9 millones de dólares, los gastos en las piezas de repuesto correspondientes. Para continuar este proceso, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno tendrá en cuenta la amplia variedad de necesidades de mantenimiento de la paz a fin de cubrir mejor las nuevas necesidades o paliar la escasez de recursos de otras misiones.

#### *Tecnología de la información y las comunicaciones*

199. Durante el ejercicio presupuestario 2014/15 el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno seguirá esforzándose por prestar servicios de tecnología de la información y las comunicaciones que sean fiables y eficaces en función de los costos. En aras de una mayor consolidación y optimización de los servicios, el Departamento seguirá introduciendo mejoras tecnológicas y llevando adelante iniciativas tendientes a la reforma.

200. Como se indica en el quinto informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales ([A/68/375](#) y Add.1), en julio de 2013 se concluyó un proyecto piloto sobre la puesta en funcionamiento de Umoja en la FPNUL. El 1 de noviembre de 2013 se puso en funcionamiento Umoja en las misiones de mantenimiento de la paz y el proceso dio resultados alentadores pese a las grandes dificultades encontradas. La iniciativa de reforma radical de las austeras condiciones técnicas en que trabajan hoy las misiones de mantenimiento de la paz fue una tarea ingente que supuso una serie de modificaciones considerables en la infraestructura y las redes existentes. Hubo que ampliar el ancho de banda y crear una red llamada “Umoja Net” a fin de garantizar el funcionamiento satisfactorio para los usuarios sobre el terreno.

201. La Asamblea General, en su resolución 66/264, solicitó al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno que resolviera las demoras en la aplicación de los sistemas electrónicos de gestión para las operaciones de mantenimiento de la paz y asegurara la creación de interfaces entre esos sistemas y Umoja (véase la resolución 66/264, párr. 33, y A/66/718, párr. 126). El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha creado las interfaces necesarias, en estrecha colaboración con el equipo de Umoja. Una de ellas es Galileo, que ayuda al Departamento a resolver problemas relacionados con la gestión del inventario. Además, se han puesto en funcionamiento interfaces de recopilación de datos para reunir, examinar, aprobar y transferir datos sobre bienes inmuebles y facturación telefónica a Umoja. También se avanzó en lo que se refiere a la compatibilidad de Umoja con el sistema de gestión del transporte aéreo y los sistemas electrónicos de gestión del combustible y las raciones.

202. A fin de promover con más eficacia la rendición de cuentas, se ha modificado el sistema electrónico de gestión del combustible en consulta con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Gestión. La versión modificada se empezó a utilizar en la MINUSTAH, junto con el módulo financiero correspondiente. Se mejoró en función de la experiencia adquirida desde la versión anterior y se caracteriza por la presentación de informes en tiempo real, el reemplazo de las transacciones en papel y la detección de errores en los datos ingresados. Esta versión se sigue utilizando en la MINUSTAH, aunque tiene algunas limitaciones. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones introdujo luego un nuevo sistema electrónico de gestión del combustible, distinto del anterior, que se basaba en mediciones tomadas por un escáner. Esa versión empezó a utilizarse en la ONUCI en septiembre de 2013 y en la FPNUL en noviembre de 2013, y les seguirán la MONUSCO y la MINUSMA. Gracias a su plena integración con Umoja, el sistema electrónico de gestión del combustible se convertirá en una plataforma única con la que se podrán gestionar las operaciones relacionadas con el combustible y las tareas conexas de gestión financiera y planificación.

203. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno sigue respaldando el concepto de cooperación regional para la prestación de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones. Las iniciativas regionales en curso, como las que llevan adelante las misiones desplegadas en el Oriente Medio (la FPNUL, la FNUOS, el ONUVT, la UNSCOL, la OCENU y la UNFICYP) y África Oriental (la UNAMID, la MONUSCO, la UNMISS, la UNSOA y la UNSOM, la BNUB, la UNISFA, la BINUCA y la UNOAU), han demostrado que la coordinación eficaz entre las misiones de la misma región puede mejorar los servicios y aumentar la eficiencia. En el ejercicio 2014/15 se prevé que el Centro Operacional de Tecnología sobre el Terreno, que comprende los servicios integrados de tecnología de la información y las comunicaciones situados en Brindisi (Italia) y Valencia (España), asuma una función rectora a nivel regional para todas las misiones que no se encuentren en el Oriente Medio ni África Oriental, entre otras, la MINURSO, la MINUSMA, la UNMIL, la ONUCI, la UNMIK, la MINUSTAH, la UNSMIL, la UNOWA, la UNIPSIL y la UNIOGBIS. De esa manera, las misiones podrán compartir infraestructura y se creará un entorno propicio para el intercambio de las mejores prácticas en lo que se refiere al apoyo tecnológico. También quedará garantizada la coherencia en la elaboración y aplicación de estándares y la prestación de servicios.

204. En el ejercicio económico 2013/14 la Secretaría convocó un grupo de trabajo de expertos integrado por miembros de la Sede y de misiones sobre el terreno para que examinaran su capacidad geoespacial mundial con el objetivo de hallar medios para centralizar y consolidar la infraestructura y la dotación de personal de los sistemas de información geográfica relacionados con las operaciones de mantenimiento de la paz. En el curso de esa actividad, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno determinó que podían unificarse y centralizarse las siguientes funciones desempeñadas en ese momento en las misiones:

- Gestión y procesamiento genérico de imágenes por satélite
- Análisis espacial, ambiental, del terreno y de imágenes
- Cartografía topográfica y básica
- Desarrollo de aplicaciones geoespaciales mediante una integración más estrecha con la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno
- Estandarización de procesos, productos y modelos de datos

205. Se propone centralizar esas funciones en el Centro Mundial de Servicios a fin de aprovechar la infraestructura y los recursos de personal existentes. Al consolidar y centralizar las funciones propuestas, la Secretaría conseguirá reducir los gastos de las misiones. Aunque durante dos años hará falta más personal (6 funcionarios del Cuadro Orgánico, 2 del Servicio Móvil y 8 de Servicios Generales de contratación nacional) para afianzar las funciones recién consolidadas en el Centro Mundial de Servicios, se propone que los gastos de personal a este respecto se compensen reduciendo los recursos existentes del sistema de información geográfica en las misiones sobre el terreno. Se propone una reducción de aproximadamente el 15% de esos recursos (que comprenden en total 36 puestos del Cuadro Orgánico, el Servicio Móvil y de contratación nacional) en las siguientes misiones a lo largo de dos años: la UNAMID (1 P-3, 2 P-2, 3 funcionarios del Servicio Móvil, 4 voluntarios de las Naciones Unidas), la MONUSCO (1 P-2, 3 voluntarios de las Naciones Unidas), la UNMISS (6 voluntarios de las Naciones Unidas, creación de 1 puesto de funcionario nacional del Cuadro Orgánico), la ONUCI (1 funcionario nacional, 2 voluntarios de las Naciones Unidas), la FPNUL (1 funcionario del Servicio Móvil), la UNSOA (1 funcionario nacional del Cuadro Orgánico), la UNAMA (1 funcionario nacional, 1 voluntario de las Naciones Unidas) y la MINUSMA (3 P-3, 3 P-2, 2 funcionarios nacionales, 2 voluntarios de las Naciones Unidas)<sup>1</sup>. En los proyectos de presupuesto del Centro Mundial de Servicios y las distintas misiones sobre el terreno figuran más detalles sobre esta propuesta.

206. En el contexto del examen mencionado, en distintos departamentos y oficinas de la Sede se observó un aumento de la demanda de servicios de información geográfica. Actualmente, es la Sección de Cartografía del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno la que presta esos servicios al Departamento de Seguridad mediante acuerdos a tal fin. Con ese modelo otros departamentos pueden aprovechar la infraestructura que ya tienen a su disposición las operaciones de mantenimiento de la paz, se evita la creación de infraestructura redundante y el

<sup>1</sup> Ya se han excluido 1 P-3 y 1 P-2 de las necesidades iniciales de la misión. Esos puestos podrían ser necesarios para garantizar que se preste un apoyo adecuado a la MINUSMA.

Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno puede optimizar el uso de sus servicios de información geográfica. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno tiene previsto ampliar ese modelo y llevar los servicios a otros departamentos y oficinas con el fin de racionalizar y consolidar aún más los servicios de información geográfica en la Secretaría.

207. Además, la Secretaría sigue colaborando con entidades especializadas, como el Comité de Expertos sobre la Gestión Mundial de la Información Geoespacial y el Grupo de Trabajo de las Naciones Unidas sobre Información Geográfica, para promover el intercambio de estándares, conjuntos de datos y políticas comunes.

208. En vista de que la Sección de Cartografía se transfirió de la División de Apoyo Logístico a la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, se propone que la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones pase a denominarse División de Tecnología Geoespacial y de la Información y las Telecomunicaciones con objeto de reflejar su función ampliada. En la solicitud relativa a la cuenta de apoyo para 2014/15 figura una propuesta oficial (véase [A/68/742](#), párr. 295).

209. En virtud de su resolución [66/264](#), la Asamblea General solicitó a todas las operaciones de mantenimiento de la paz que se mantuvieran dentro de los coeficientes de equipo estándar, utilizando como referencia los niveles de personal reales en lugar del nivel máximo autorizado para la dotación de personal (véase la resolución [66/264](#), párr. 8, y [A/66/718](#), párr. 91). También se han actualizado los coeficientes de equipo establecidos por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y promulgados en el Manual de coeficientes y costos estándar a fin de que reflejaran el coeficiente de 1:1 para todo el personal. Gracias a los esfuerzos por aumentar la eficacia en función de los costos de las misiones sobre el terreno, ha cambiado el perfil de los lugares de trabajo de las misiones. Ahora se proporciona más apoyo a un número cada vez mayor de personal de contratación nacional en funciones más especializadas y de personal uniformado integrado con los civiles en la dotación de personal de las misiones. Como se indicó en el informe sinóptico anterior ([A/67/723](#)), la versión actualizada del Manual de coeficientes y costos estándar refleja esos cambios.

#### *Suministros*

210. En 2014/15 el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno seguirá tratando de lograr una mayor eficiencia en la adquisición y entrega de suministros generales y, al mismo tiempo, de mejorar la calidad de los servicios prestados. Actualmente, el Departamento administra 50 contratos marco relacionados, entre otras cosas, con el suministro de armas, municiones y equipo de protección para apoyar las operaciones sobre el terreno. Se ha empezado a elaborar una política cohesionada sobre adquisiciones, localización, mantenimiento y eliminación de todas las armas y municiones. Esto incluye el equipo y los suministros proporcionados por los Estados Miembros con arreglo a la carta de asignación de los equipos de escolta. Además de unificar las políticas que rigen actualmente la localización y eliminación de armas, la política dará más seguridad al personal aumentando la eficiencia, las economías de escala y la estandarización; promoverá el uso compartido de recursos; y, en última instancia, aumentará la seguridad del personal.

211. El combustible es un recurso fundamental y se administra según las disposiciones del Manual de operaciones relativas al combustible. Para que esas disposiciones se entiendan mejor, se está elaborando un documento complementario titulado “La gestión del combustible en pocas palabras”, que se publicará a mediados de 2014. Las operaciones sobre el terreno relativas al combustible se llevan a cabo con la modalidad llave en mano o en forma de operaciones internas o híbridas, según las condiciones operacionales y el análisis de la relación costo-beneficio.

212. En el párrafo 35 de su informe sobre el presupuesto de la FPNUL (A/67/780/Add.9 y Corr.1), la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto acoge con satisfacción las medidas adoptadas y previstas con miras a reducir el consumo de combustible para generadores en la FPNUL. La Comisión recomienda a la Asamblea General que solicite al Secretario General que estudie si el nuevo sistema de inyección de combustible se puede aplicar a los generadores de propiedad de las Naciones Unidas en otras misiones de mantenimiento de la paz, cuando las circunstancias lo permitan, y que informe de sus conclusiones en su siguiente informe sinóptico. En respuesta, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno observa que el sistema de inyección de combustible para los generadores adoptado por la FPNUL ha estado a disposición de otras misiones desde 2006 mediante el contrato marco del Departamento.

213. En el contexto de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, se han hecho avances considerables en la prestación de servicios de raciones a los contingentes de las misiones sobre el terreno. Con la introducción de las nuevas normas sobre las raciones, han aumentado la calidad de los servicios y la satisfacción de los contingentes, y la iniciativa recibió un Premio ONU 21 el 13 de septiembre de 2013. Están a punto de concluir los llamados a licitación mundiales a raíz de la introducción de las nuevas normas. Se han adjudicado ocho contratos, cuatro están en proceso de licitación y hay preparativos en curso respecto de otros dos. Se calcula que, una vez que se adopten plenamente las nuevas normas y después del primer año completo de su aplicación, se podrá ahorrar hasta el 10% del gasto anual en raciones. Para mejorar la planificación de las comidas y reforzar la rendición de cuentas en las operaciones relativas a las raciones, se está desarrollando un sistema electrónico de gestión de las raciones junto con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Mientras tanto se han proporcionado instrumentos provisionales de planificación (diseñados internamente) a los encargados de las cocinas para que planifiquen los menús, calculen las cantidades de alimentos para los pedidos y supervisen el uso de las reservas para evitar su desperdicio. Esas funciones se integrarán en el sistema electrónico de gestión de las raciones cuando esté terminado.

#### *Ingeniería*

214. Se ha prestado especial atención a la gestión de grandes proyectos de construcción, que se definen como aquellos que superan el millón de dólares. En la Sede se han formulado directrices amplias para mejorar la planificación y la gestión de esos proyectos, que se distribuirán entre las misiones sobre el terreno antes del segundo trimestre de 2014, tras su examen final y aprobación oficial. Además, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno sigue velando por que las misiones puedan disponer de contratos marco de bienes de ingeniería y bienes conexos de manera permanente durante la ejecución de sus respectivos mandatos.

Entre esos contratos marco cabe mencionar aquellos cuyos productos son más inocuos para el medio ambiente, utilizan la tecnología con eficiencia e integran fuentes de energía renovables. Los contratos marco pondrán el acento en mejorar los sistemas de generación de energía, aire acondicionado e iluminación y comprenderán estructuras de alto rendimiento energético y sistemas que conserven el agua. El modelo concebido en el marco de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno es un modelo integrado de prestación de servicios, en el que el Centro Mundial de Servicios se ocupa de la gestión operacional de las actividades de ingeniería y el diseño y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno de la Sede se encarga de la gestión de las políticas y la supervisión.

#### *Desplazamientos estratégicos*

215. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno organiza y gestiona los desplazamientos estratégicos de los contingentes militares y las unidades de policía constituidas hacia y desde las misiones sobre el terreno, así como sus repercusiones. Para ello, utiliza aeronaves fletadas a largo plazo, medios de transporte comerciales fletados a corto plazo, medios de transporte de propiedad de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía en virtud de cartas de asignación y medios de transporte regionales y de las misiones. Gracias a que se empleó el acuerdo de servicio a largo plazo de aviones de fuselaje ancho, la eficiencia operacional y de los costos ha aumentado en más de 8 millones de dólares en el ciclo operacional más reciente. Además de dar más flexibilidad a las operaciones, ese tipo de servicio brinda más comodidad a los pasajeros y supone una reducción significativa de escalas técnicas debido a su largo alcance, lo que ha generado un alto grado de satisfacción entre los países que aportan contingentes y fuerzas de policía. Al mismo tiempo, la rotación de contingentes en África también está a cargo del Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación, que utiliza activos aéreos de las Naciones Unidas fletados a largo plazo, con lo que se optimiza su uso y aumenta la eficiencia operacional y de los costos.

#### *Gestión del medio ambiente*

216. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno siguen velando por que las misiones sobre el terreno apliquen la política ambiental a fin de mitigar los efectos ambientales negativos que tienen las misiones de mantenimiento de la paz en los países de acogida.

217. En respuesta a las solicitudes formuladas por las misiones para que se proporcionara más orientación en el ámbito de la gestión de desechos, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno está elaborando una política general de gestión de desechos en la que se definirán objetivos al respecto; las responsabilidades de la Sede de las Naciones Unidas, el Centro Mundial de Servicios y las misiones sobre el terreno; los principios generales de la gestión de desechos (por ejemplo, la separación, el reciclado, la definición de desechos peligrosos y los desechos líquidos); y regímenes de vigilancia. Se prevé que la política esté terminada para mayo de 2014. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno tratará de encontrar personal que pueda dedicarse exclusivamente a asesorar a las misiones de mantenimiento de la paz en la mitigación del impacto ambiental de las aguas residuales y los desechos sólidos generados por las misiones. Con el mismo objetivo de ayudar a las misiones a

aplicar mejores políticas ambientales, también se está elaborando una política hídrica cuya finalización está prevista para junio de 2014. En la elaboración de ambas políticas se procurará recobrar los conocimientos técnicos del PNUMA.

218. Las consideraciones ambientales se incorporaron plenamente en la planificación de la MINUSMA. La resolución 2100 (2013) del Consejo de Seguridad, en virtud de la cual se estableció la MINUSMA, fue la primera que hizo referencia a la gestión del medio ambiente en el contexto de una operación de mantenimiento de la paz. Por primera vez se destinó a un Oficial de Medio Ambiente en la puesta en marcha de una misión sobre el terreno para que incorporara la protección del medio ambiente en las operaciones de la misión. El PNUMA también realizó una misión de evaluación en Malí, en apoyo de las iniciativas de la MINUSMA, lo que puso de manifiesto la cooperación permanente entre el PNUMA y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

219. Los contactos periódicos y el intercambio de las mejores prácticas entre las misiones sobre el terreno y la Sede prosiguieron por medio de la comunidad de intercambio de prácticas dedicada al medio ambiente. Según el examen de los pactos del personal directivo superior de los jefes de misión de 2012 y 2013 sobre su objetivo de desempeño ambiental, algunas misiones (la FPNUL, la MINUSTAH y la MONUSCO) avanzaron en la elaboración y puesta en práctica de un plan de acción ambiental claro, como exige la política ambiental. La FPNUL, la MINUSTAH y la MONUSCO cuentan con un equipo ambiental integrado por tres o cuatro funcionarios, lo que demuestra que la mejor manera de obtener resultados concretos en la mitigación del impacto ambiental es destinar recursos exclusivamente a esa tarea.

#### *Transformación de las funciones financieras en las operaciones sobre el terreno*

220. Las IPSAS empezaron a aplicarse en todas las misiones de mantenimiento de la paz el 1 de julio de 2013, y en todas las misiones sobre el terreno se han logrado avances alentadores. En gran medida, las misiones sobre el terreno han concluido las actividades anteriores a la aplicación, entre ellas la actualización de los procedimientos operativos estándar de las misiones para adecuarlos a las IPSAS, la capacitación inicial del personal mediante cursos electrónicos e impartidos por formadores, la mejora del sistema de gestión de activos Galileo para adecuarlo a las IPSAS y la reunión y la mejora de datos sobre los activos.

221. La finalización de los primeros saldos de apertura con arreglo a las IPSAS ha avanzado con la preparación de métodos ajustados a las IPSAS para valorar todos los activos de las misiones sobre el terreno, incluidos el equipo y los bienes inmuebles. Algunas misiones también han empezado a aplicar a sus operaciones procesos reestructurados con arreglo a las IPSAS a julio de 2013, entre los que cabe destacar el proceso de recepción e inspección provisionales de activos. Sobre el terreno, la aplicación de las IPSAS ha pasado de las tareas de aplicación a la determinación de las ventajas, en particular en el contexto de la gestión eficiente de los activos.

222. Ya se perciben las primeras ventajas de la preparación de saldos de apertura con arreglo a las IPSAS al 1 de julio de 2013 en cuanto al aumento de la rendición de cuentas, la fiscalización de bienes, la exactitud de los datos sobre los activos y el mayor alcance de la información y los análisis de datos para las IPSAS con miras a mejorar la gestión de la cartera de activos de las misiones. Los resultados del

desempeño en la esfera de la verificación física de los bienes no fungibles han seguido mejorando y, al 30 de junio de 2013, se alcanzó una tasa de verificación del 99% en todas las misiones de mantenimiento de la paz. El número de artículos marcados con discrepancias pendientes se ha reducido en un 65%, con lo que la tasa de conciliación de discrepancias relacionadas con la precisión de los registros llegó al 98%. En cuanto a los activos financieros reconocidos con arreglo a las IPSAS, la tasa de verificación de artículos de planta y equipo alcanza el 99,9% y la de artículos de inventario financiero, el 100%.

223. Tras la preparación y presentación de los primeros estados financieros conforme a las IPSAS al 30 de junio de 2014, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Gestión seguirán perfeccionando la metodología de valoración, las políticas, las instrucciones de aplicación y la funcionalidad del sistema de tecnología de la información a fin de garantizar que las nuevas normas de contabilidad de artículos de inventario de propiedades, planta y equipo se cumplan en la mayor medida posible. Los Departamentos seguirán centrándose en la materialización de las ventajas que ofrece la adopción de las IPSAS en la esfera de la gestión de bienes.

224. En el contexto de las gestiones encaminadas a materializar las ventajas de las IPSAS, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha realizado un análisis de alto nivel de datos para las IPSAS en función de la relación entre la depreciación acumulada y los gastos capitalizados que es fundamental para la formulación de las prioridades estratégicas departamentales y las actividades de planificación de los recursos a largo plazo. Mediante la introducción de indicadores institucionales clave del desempeño relacionados con las IPSAS como parte del marco consolidado de gestión del desempeño del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno relativo a la gestión de los bienes, se seguirá trabajando en un análisis más detallado de determinados grupos de bienes y tipos de equipo para que las misiones sobre el terreno puedan gestionar mejor su cartera de activos y planificar mejor los costos de capital y de reposición durante la preparación de su presupuesto. En 2014/15 será fundamental seguir desarrollando una capacidad suficiente en apoyo de la nueva función de contabilidad de activos fijos a fin de materializar al máximo las ventajas de las IPSAS y fortalecer la gestión y la contabilidad de los bienes de las Naciones Unidas, el cumplimiento de las políticas y la respuesta a las auditorías.

*Supervisión, evaluación y gestión del desempeño en todas las operaciones sobre el terreno*

225. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno sigue mejorando su marco de gestión del desempeño, tarea que incluye un mayor uso de los indicadores clave del desempeño. Actualmente se está evaluando un prototipo para la aplicación generalizada de los indicadores clave del desempeño en la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait para las misiones sobre el terreno en el Iraq (UNAMI) y el Afganistán (UNAMA) con miras a su posible implantación en todas las operaciones de mantenimiento de la paz. Dentro del marco experimental, la gestión del desempeño es parte esencial del diseño y la ejecución de las actividades interrelacionadas y los servicios prestados a los clientes.

226. En promedio, todos los años se llevan a cabo seis evaluaciones de las actividades de las misiones o la Sede, bajo la dirección del Secretario General

Adjunto de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y la Secretaria General Adjunta de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. La decisión de evaluar una misión en particular se basa en un examen de la eficacia de los procesos de gestión de la misión, la necesidad de resolver problemas recurrentes o la necesidad de evaluar determinadas esferas señaladas en los exámenes del mandato o los informes de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna. Entre los criterios de selección de las actividades de la Sede que se han de evaluar cabe mencionar la posibilidad de que haya que reforzar determinadas esferas de apoyo a cargo de la Sede o de que la evaluación sirva para que una política concreta responda mejor a las necesidades de los Departamentos. En 2013/14 el equipo de evaluación empezó a realizar evaluaciones internas de los problemas de apoyo que enfrentaba la UNMISS; la capacidad de los Departamentos para gestionar y apoyar eficazmente las operaciones de mantenimiento de la paz; distintas propuestas para la cuenta de apoyo; los cursos de capacitación para la policía de las Naciones Unidas antes del despliegue; el marco de gestión del desempeño del Centro Regional de Servicios; y la entrega de raciones a los contingentes uniformados de lugares alejados. El equipo también ha elaborado, en colaboración con la Oficina de Asuntos Militares, normas de desempeño para los componentes de los cuarteles generales de las fuerzas. Los resultados de estas evaluaciones se incorporaron al proceso de formulación de políticas, a la orientación para el presupuesto de las misiones y al análisis de las necesidades de capacitación, con miras a fortalecer la supervisión de la gestión de las operaciones de mantenimiento de la paz.

#### *Monumento al personal de paz de las Naciones Unidas*

227. En su resolución [67/287](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que velara por la renovación y el acondicionamiento del monumento al personal de paz de las Naciones Unidas ubicado en el jardín norte de la Sede y que informara al respecto en el contexto de su informe sinóptico. Además, la Asamblea alentó al Secretario General a que conmemorara cada año el Día Internacional del Personal de Paz de las Naciones Unidas y otras ocasiones igualmente solemnes frente al monumento al personal de paz. El Secretario General ha adoptado medidas en ese sentido. En septiembre de 2013 se inspeccionó y limpió el monumento, se trasladaron unos alambres aéreos y se mejoró la zona que lo rodea. Está previsto realizar una ceremonia en el lugar con motivo del Día Internacional del Personal de Paz de las Naciones Unidas el 29 de mayo de 2014, y el sitio también se utilizará en otras ocasiones especiales.

## **F. Conclusión**

228. Hoy más que nunca el personal de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas está al servicio de la comunidad internacional para hacer frente a las amenazas cada vez más grandes que se ciernen sobre la paz y la seguridad. Mientras el personal de mantenimiento de la paz asume mandatos cada vez más complejos y difíciles, esas amenazas suelen ser menos visibles, más insidiosas, más inmediatas y más cercanas a la población civil para la que trabajan y a la que protegen las misiones de mantenimiento de la paz. La Secretaría ha invertido y seguirá invirtiendo esfuerzos en mejorar la planificación, el despliegue, la dirección y la gestión de las operaciones de mantenimiento de la paz para superar esos problemas, salvaguardar la seguridad de todos aquellos que prestan servicios bajo la bandera de

las Naciones Unidas y velar por que el personal de mantenimiento de la paz pueda cumplir los mandatos críticos y vitales que defiende y por los que, lamentablemente, con demasiada frecuencia sacrifica su propia vida.

229. En vista del aumento de las necesidades financieras de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, la Secretaría debe mantenerse en la senda de la innovación constante y la gestión responsable y seguir poniendo el acento en la eficiencia, una mayor sensibilidad respecto de los costos y una mayor apreciación de los recursos financieros y humanos puestos al servicio de la paz. El presente informe tiene por objeto poner de relieve los esfuerzos desplegados por la Secretaría para poner en marcha una serie de iniciativas ambiciosas, entre ellas las encaminadas a lograr que las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz se adapten a las nuevas realidades sobre el terreno. Con la creciente complejidad de los mandatos y los cambios en las amenazas a las que se enfrenta el personal de mantenimiento de la paz, el ejercicio 2014/15 exigirá que la Secretaría siga demostrando dinamismo en su función rectora, capacidad de adaptación y agilidad para desplegar recursos donde y cuando sea necesario y con la capacidad que haga falta.

## IV. Ejecución de los presupuestos en el período comprendido entre el 1 de julio de 2012 y el 30 de junio de 2013

### A. Análisis de las diferencias

230. Como se indica en el cuadro 2, el total de los presupuestos aprobados en el período comprendido entre el 1 de julio de 2012 y el 30 de junio de 2013, incluidas la BLNU y la cuenta de apoyo, ascendió a 7.375,1 millones de dólares. Los gastos correspondientes ascendieron a 7.287,6 millones de dólares, con lo que el saldo no comprometido global quedó en 87,5 millones de dólares.

Cuadro 2

#### Utilización de los recursos financieros en el ejercicio 2012/13

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

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Fondos asignados</i>	<i>Gastos</i>	<i>Diferencia</i>	
			<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
MINURSO	58 253,0	56 481,4	1 771,6	3,0
MINUSMA	81 976,4	81 976,4	–	–
MINUSTAH	648 394,0	629 247,0	19 147,0	3,0
MONUSCO	1 343 593,0	1 342 787,6	805,4	0,1
UNAMID	1 448 574,0	1 415 722,0	32 852,0	2,3
FNUOS	53 495,2	53 490,7	4,5	0,0
UNFICYP	54 576,0	54 093,2	482,8	0,9
FPNUL	524 010,0	524 002,5	7,5	–
UNISFA	257 932,0	257 846,2	85,8	–
UNMIK	46 963,0	44 710,2	2 252,8	4,8
UNMIL	496 405,0	496 400,2	4,8	–

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Fondos asignados</i>	<i>Gastos</i>	<i>Diferencia</i>	
			<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
UNMISS	839 490,0	838 447,0	1 043,0	0,1
UNMIT	101 604,9	101 603,4	1,5	–
ONUCI	575 017,0	573 382,0	1 635,0	0,3
UNSOA	436 905,0	412 570,5	24 334,5	5,6
UNSMIS <sup>a</sup>	8 227,1	6 530,1	1 697,0	20,6
<b>Subtotal de las misiones</b>	<b>6 975 415,6</b>	<b>6 889 290,4</b>	<b>86 125,2</b>	<b>1,2</b>
BLNU	68 627,0	68 622,4	4,6	–
Cuenta de apoyo <sup>b</sup>	331 051,5	329 685,3	1 366,2	0,4
<b>Subtotal</b>	<b>7 375 094,1</b>	<b>7 287 598,1</b>	<b>87 496,0</b>	<b>1,2</b>
Contribuciones voluntarias en especie (presupuestadas)	8 575,6	5 556,9	3 018,7	35,2
<b>Total</b>	<b>7 383 669,7</b>	<b>7 293 155,0</b>	<b>90 514,7</b>	<b>1,2</b>

<sup>a</sup> Autorización para contraer compromisos de gastos sobre la base del consentimiento concedido por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto.

<sup>b</sup> Incluye 37.337.600 dólares para la planificación de los recursos institucionales y 1.692.300 dólares que no se han prorrateado entre los Estados Miembros.

### Cuadro 3

#### Recursos financieros

(En miles de dólares de los Estados Unidos. Ejercicio presupuestario comprendido entre el 1 de julio de 2012 y el 30 de junio de 2013.)

<i>Categoría</i>	<i>Fondos asignados</i>	<i>Gastos</i>	<i>Diferencia</i>	
			<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
	<i>(1)</i>	<i>(2)</i>	<i>(3)=(1)-(2)</i>	<i>(4)=(3)÷(1)</i>
<b>Personal militar y de policía</b>				
Observadores militares	98 231,4	96 964,2	1 267,2	1,3
Contingentes militares	2 213 473,0	2 166 769,6	46 703,4	2,1
Policía de las Naciones Unidas	335 711,0	322 853,5	12 857,5	3,8
Unidades de policía constituidas	193 174,9	190 561,9	2 613,0	1,4
<b>Subtotal</b>	<b>2 840 590,3</b>	<b>2 777 149,2</b>	<b>63 441,1</b>	<b>2,2</b>
<b>Personal civil</b>				
Personal internacional	1 240 095,9	1 270 264,6	(30 168,7)	(2,4)
Personal nacional	361 152,0	358 649,7	2 502,3	0,7
Voluntarios de las Naciones Unidas	109 093,0	104 185,2	4 907,8	4,5
Personal temporario general	62 953,8	61 646,8	1 307,0	2,1
<b>Subtotal</b>	<b>1 773 294,7</b>	<b>1 794 746,3</b>	<b>(21 451,6)</b>	<b>(1,2)</b>

Categoría	Fondos asignados (1)	Gastos (2)	Diferencia	
			Monto (3)=(1)-(2)	Porcentaje (4)=(3)÷(1)
<b>Gastos operacionales</b>				
Personal proporcionado por los gobiernos	17 541,9	16 477,1	1 064,8	6,1
Observadores electorales civiles	–	–	–	–
Consultores	12 536,7	11 122,5	1 414,2	11,3
Viajes oficiales	53 526,1	54 475,4	(949,3)	(1,8)
Instalaciones e infraestructura	786 326,4	813 486,7	(27 160,3)	(3,5)
Transporte terrestre	169 540,1	185 552,1	(16 012,0)	(9,4)
Transporte aéreo	841 099,5	758 111,7	82 987,8	9,9
Transporte naval	39 313,7	49 070,3	(9 756,6)	(24,8)
Comunicaciones	244 368,5	230 931,6	13 436,9	5,5
Tecnología de la información	94 511,2	124 378,3	(29 867,1)	(31,6)
Gastos médicos	96 615,7	87 865,1	8 750,6	9,1
Equipo especial	31 038,5	30 202,2	836,3	2,7
Suministros, servicios y equipo de otro tipo	322 703,3	302 654,1	20 049,2	6,2
Proyectos de efecto rápido	14 750,0	14 039,2	710,8	4,8
<b>Subtotal</b>	<b>2 723 871,6</b>	<b>2 678 366,3</b>	<b>45 505,3</b>	<b>1,7</b>
Planificación de los recursos institucionales	37 337,6	37 337,6	–	–
<b>Total</b>	<b>7 375 094,1</b>	<b>7 287 598,1</b>	<b>87 496,0</b>	<b>1,2</b>
<b>Contribuciones voluntarias en especie (presupuestadas)</b>	<b>8 575,6</b>	<b>5 556,9</b>	<b>3 018,7</b>	<b>35,2</b>
<b>Total de necesidades</b>	<b>7 383 669,7</b>	<b>7 293 155,0</b>	<b>90 514,7</b>	<b>1,2</b>

231. Los gastos inferiores a los previstos (63,4 millones de dólares) en concepto de personal militar y de policía se debieron principalmente a los siguientes factores: a) el hecho de que no se produjo la repatriación a gran escala de equipo de propiedad de los contingentes de la UNAMID que se había previsto, para cuyo transporte se habían consignado créditos; b) el reembolso inferior al previsto por concepto de equipo de propiedad de los contingentes de la UNISFA y la UNMISS; c) el despliegue inferior al previsto de personal de los contingentes militares en la FPNUL y de la policía de las Naciones Unidas en la MINUSTAH de conformidad con la resolución 2070 (2012) del Consejo de Seguridad; y d) la menor necesidad de raciones, principalmente en la MINUSTAH, la UNMISS y la UNSOA, en parte debido a un menor límite máximo por persona. La disminución de las necesidades se vio compensada en parte por las necesidades adicionales que surgieron en la MONUSCO a raíz del despliegue de una brigada de intervención con arreglo a lo decidido por el Consejo de Seguridad en su resolución 2098 (2013), en la ONUCI debido a la demora en la reducción prevista de los contingentes militares como consecuencia de la situación de la seguridad y en la MINUSTAH con respecto a la

rotación del personal militar y el reembolso por concepto de equipos de propiedad de los contingentes y su repatriación.

232. Los gastos superiores a los previstos (21,5 millones de dólares) en concepto de personal civil se debieron principalmente a los mayores gastos de personal de contratación internacional en la UNAMID a causa de los incrementos de escalón, los mayores gastos comunes de personal reales y de la prestación por peligrosidad y las menores tasas de vacantes con respecto a las presupuestadas en la UNMISS, la UNMIL y la ONUCI; también respondieron a los mayores gastos de personal nacional en la MINUSTAH y la FPNUL, como consecuencia de una revisión de la escala de sueldos del personal nacional, y en la ONUCI y la UNMIL, a causa de un proceso de clasificación. Las necesidades adicionales quedaron compensadas porque hubo menos necesidades de las presupuestadas en la UNMIT, debido al menor despliegue de personal, y en la UNAMID, debido a la considerable depreciación de la moneda sudanesa, que repercutió en los gastos de personal nacional.

233. Los gastos inferiores a los previstos (45,5 millones de dólares) en concepto de gastos operacionales obedecieron principalmente a que hubo menos necesidades de las presupuestadas en relación con el transporte aéreo en todas las misiones debido a una serie de factores: se demoró el despliegue de aeronaves y algunas no se desplegaron; se retrasaron la ejecución del contrato de servicios para aeródromos y la movilización de las reservas de combustible; los costos de alquiler de aeronaves y el costo real del combustible y los servicios fueron inferiores a los previstos; y se utilizaron menos aeronaves debido a las condiciones de seguridad. En la partida de gastos médicos se utilizaron menos recursos de los previstos principalmente porque el número de evacuaciones médicas y hospitalizaciones en la UNSOA fue inferior al presupuestado y, en la partida de suministros, servicios y equipo de otro tipo, porque se demoró la ejecución de las actividades de desarme, desmovilización y reintegración de la ONUCI y la UNAMID.

234. La diferencia se vio compensada en parte porque hubo más gastos, principalmente en concepto de tecnología de la información, debido a los costos indirectos de la implantación de Umoja en las misiones que no pudieron financiarse con los recursos asignados, a la aplicación de soluciones de tecnología de la información en el Centro Regional de Servicios y a necesidades adicionales, sobre todo en la UNAMID, con respecto a otros sectores, y en la MONUSCO, en relación con el despliegue de la brigada de intervención. También se incurrió en gastos superiores a los previstos en la partida de transporte terrestre en la UNSOA, como resultado de la mayor cantidad de desplazamientos en las zonas liberadas y el apoyo a los nuevos sectores de Somalia; en la UNAMID, como consecuencia de un nuevo contrato de suministro de combustible y el pago de los gastos de flete de los vehículos adquiridos en 2011/12; y en la UNISFA, debido a la compra de vehículos para la rotación de los contingentes y como alternativa a la utilización de helicópteros. Los gastos superiores a los previstos en concepto de transporte naval respondieron fundamentalmente a la liquidación de los cargos pendientes relacionados con el alquiler y el funcionamiento de buques en la FPNUL en 2011/12, y los gastos superiores a los presupuestados en concepto de instalaciones e infraestructura se derivaron del despliegue de la brigada de intervención en la MONUSCO y de las necesidades de servicios de construcción en la ONUCI, que fueron mayores de las previstas.

235. En el cuadro 4 se señalan los principales factores que incidieron en la ejecución de los presupuestos en cada misión.

## Cuadro 4

**Principales factores que incidieron en la ejecución de los presupuestos**

*Componente de  
mantenimiento de la paz*

*Principales factores que incidieron en la ejecución de los presupuestos*

**MINURSO**

El 97% de los recursos aprobados se utilizó para: i) supervisar las actividades de las partes a fin de velar por que se cumpliera el acuerdo de alto el fuego y facilitar los avances hacia una solución política sobre el estatuto del Sáhara Occidental; ii) prestar apoyo a las medidas de fomento de la confianza promovidas por el ACNUR y el PMA; y iii) 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 tasa de vacantes de personal civil superior a la presupuestada;
- b) La rescisión del contrato de un avión;
- c) La depreciación de la moneda marroquí.

La disminución de las necesidades se vio compensada en parte por:

- a) Unas mayores necesidades en concepto de gastos comunes de personal a raíz de la armonización de las condiciones de servicio del personal sobre el terreno y la designación de la MINURSO como lugar de destino apto para familias;
- b) El reemplazo de equipo de tecnología de la información y las mejoras de seguridad.

**MINUSMA**

El 97% de la autorización para contraer compromisos de gastos se utilizó para satisfacer las necesidades logísticas y de personal esenciales relacionadas con el establecimiento de la Misión.

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por una tasa real de vacantes superior a la prevista.

**MINUSTAH**

El 97% de los recursos aprobados se utilizó para: i) apoyar a Haití en el fortalecimiento del diálogo político y la elaboración de un marco legislativo de apoyo al estado de derecho; ii) mejorar la capacidad de la policía nacional y de las instituciones judiciales y penitenciarias; iii) aumentar la capacidad del Estado para proteger los derechos de los grupos vulnerables afectados por el terremoto; y iv) apoyar la prestación de ayuda humanitaria y los esfuerzos de recuperación.

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por:

- a) Una tasa real de vacantes de la policía de las Naciones Unidas superior a la presupuestada;
- b) Una menor necesidad de raciones, debido a la aplicación de un nuevo contrato con un menor límite máximo por persona y una reducción de las necesidades de avituallamiento, y menores costos de almacenamiento, transporte y refrigeración;
- c) El cierre de campamentos en relación con la reducción parcial del número de efectivos, por lo que no se necesitaron tantos recursos para instalaciones e infraestructura;

d) La reconfiguración del calendario de vuelos regulares y una reducción en las operaciones militares resultante de la mejora de la situación de seguridad, con lo que hubo menos gastos de alquiler y funcionamiento de helicópteros;

e) La cancelación de los contratos de servicios multimedia con la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos y la cancelación de los servicios de producción de televisión de divulgación debido a que el contratista no cumplió el contrato, con lo que se redujeron los gastos en comunicaciones.

Los gastos inferiores a los previstos quedaron compensados en parte por:

a) Unos mayores costos de la rotación del personal de los contingentes militares y mayores niveles de repatriación y disponibilidad operacional del equipo de propiedad de los contingentes;

b) Una revisión de las escalas de sueldos de los funcionarios nacionales.

#### MONUSCO

El 99,9% de los recursos aprobados se utilizó para: i) el establecimiento de la seguridad y la protección de los civiles; ii) la estabilización de las zonas afectadas por el conflicto; iii) la prestación de apoyo en materia de justicia, seguridad y derechos humanos; y iv) las instituciones democráticas y la consolidación de la paz.

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por:

a) El despliegue de una brigada de intervención con arreglo a lo decidido por el Consejo de Seguridad en su resolución 2098 (2013);

b) Un aumento de las tasas mensuales de la prestación por peligrosidad, con efecto a partir de abril de 2012;

Los gastos superiores a los previstos quedaron compensados en parte por unos menores gastos de transporte aéreo debido principalmente a los siguientes factores:

a) Demoras en la ejecución del contrato de servicios comerciales para aeródromos;

b) El retraso en el despliegue de una aeronave y menores costos de alquiler de tres aeronaves;

c) Demoras en el establecimiento de un contrato llave en mano para el suministro de combustible en Entebbe y en la movilización de las reservas de combustible de aviación en el aeropuerto de N' Djili.

#### UNAMID

El 97,7% de los recursos aprobados se utilizó para apoyar: i) la aplicación del Documento de Doha para la Paz en Darfur y los acuerdos subsiguientes; ii) la mejora de las condiciones de seguridad en Darfur; iii) la mejora del estado de derecho, la gobernanza y la protección de los derechos humanos; y iv) la transición gradual del socorro humanitario a la recuperación temprana y la asistencia para el desarrollo en Darfur.

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por:

a) El hecho de que en el período de ejecución no se produjo la repatriación a gran escala de equipo de propiedad de los contingentes que se había previsto como consecuencia de la reducción de los efectivos;

b) La marcada depreciación de la moneda sudanesa respecto del dólar de los Estados Unidos, por lo que los gastos relacionados con el personal nacional fueron menores;

c) El hecho de que no se desplegó un avión y de que los gastos de inspección y certificación de obras en los aeropuertos fueron inferiores a lo estimado.

Los gastos inferiores a los previstos quedaron compensados en parte por:

a) Pagos de dietas por misión del personal de policía de las Naciones Unidas superiores a lo previsto;

b) La adquisición de equipo adicional de tecnología de la información para el proyecto de la infraestructura de escritorio virtual, la implantación de Umoja y la oficina de la UNOAU en Addis Abeba, así como el despliegue de más contratistas de tecnología de la información en los nuevos sectores.

FNUOS

El 100% de los recursos aprobados se utilizó para mantener el alto el fuego y asegurar su cumplimiento, con arreglo a lo dispuesto en el Protocolo del Acuerdo sobre la Separación entre las Fuerzas Israelíes y Sirias y de conformidad con la resolución 350 (1974) del Consejo de Seguridad.

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por:

a) Unos menores costos militares debido a la racionalización de las necesidades alimentarias y una mayor tasa real de vacantes del personal de los contingentes militares;

b) Unos menores gastos de personal internacional a raíz de la disminución de las necesidades para la prestación por peligrosidad resultante del traslado del personal desde el lado Bravo al lado Alfa y una menor ocupación de plazas temporarias.

Los gastos inferiores a los previstos quedaron compensados en parte por:

a) La adquisición de nuevos vehículos blindados de transporte de tropas para movilizar el personal a través de zonas peligrosas en la zona de la misión y de piezas de repuesto para mantener la flota de vehículos;

b) La adquisición de un taller de generadores móviles;

c) Unos mayores gastos de viaje debido al despliegue de personal en régimen de asignación provisional teniendo en cuenta las condiciones de seguridad.

UNFICYP

El 99,1% de los recursos aprobados se utilizó para: i) mantener la estabilidad de la zona de amortiguación; y ii) proporcionar apoyo a las negociaciones políticas en curso encaminadas a lograr una solución para Chipre.

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por:

a) Unos mayores gastos en concepto de prestaciones para el personal nacional que se separaba de la Organización;

b) Los recursos necesarios para la puesta en marcha de Umoja, para lo cual no se habían previsto créditos;

c) El hecho de que las tasas medias de vacantes de la policía de las Naciones Unidas y el personal nacional fueron superiores a las previstas en el presupuesto.

Las necesidades adicionales quedaron compensadas en parte por los menores gastos de rotación del personal de los contingentes.

FPNUL	<p>El 100% de los recursos aprobados se utilizó para: i) seguir vigilando la cesación de las hostilidades; ii) asistir a las Fuerzas Armadas Libanesas para mantener la zona de operaciones libre de todo personal armado, bienes y armas no autorizados; y iii) realizar actividades operacionales coordinadas con las Fuerzas Armadas Libanesas.</p> <p>La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por una tasa real de vacantes del personal de los contingentes militares superior a la prevista.</p> <p>Las menores necesidades se vieron compensadas en parte por necesidades adicionales para:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Sueldos y costos conexos de personal nacional derivados de la revisión de las escalas de sueldos nacionales;</li><li>b) La liquidación de cantidades pendientes de pago en relación con el alquiler y el funcionamiento de embarcaciones del Equipo de Tareas Marítimo en el ejercicio 2011/12;</li><li>c) La mejora de los sistemas de tecnología de la información existentes en apoyo a la aplicación de las IPSAS y de Umoja.</li></ul>
UNISFA	<p>El 100% del presupuesto aprobado se utilizó para mantener un entorno de seguridad estable en la Zona de Abyei y poner en práctica la estrategia de mitigación de conflictos de la misión.</p> <p>La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por el hecho de que los reembolsos por concepto de equipo de propiedad de los contingentes y el despliegue de la policía de las Naciones Unidas fueron menores de lo previsto.</p> <p>Los gastos inferiores a los previstos quedaron compensados en parte por:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Unos mayores gastos por concepto de fletes y transporte de combustible;</li><li>b) La adquisición de unidades prefabricadas adicionales para obras de construcción en las bases de operaciones;</li><li>c) La actualización del equipo de comunicaciones con un sistema de radio digital equivalente al de las misiones vecinas;</li><li>d) Una tasa de ocupación de puestos de funcionarios de contratación internacional superior a la prevista, en parte debido a que se atenuaron las restricciones a los visados.</li></ul>
UNMIK	<p>El 95,2% de los recursos aprobados se utilizó para: i) promover la estabilidad en la región de los Balcanes occidentales y asegurar las condiciones necesarias para que todos los habitantes de Kosovo pudieran vivir con normalidad y en paz; ii) facilitar la solución de cuestiones relativas a la reconciliación entre las comunidades de Kosovo; iii) promover el diálogo entre Belgrado y Pristina; y iv) apoyar el estado de derecho.</p> <p>La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por una mayor tasa media de vacantes del personal internacional, que se compensó en parte por las necesidades de tecnología de la información.</p>
UNMIL	<p>El 100% de los recursos aprobados se utilizó para: i) finalizar la primera etapa del proceso de reducción gradual de las fuerzas militares en tres etapas y el despliegue de la primera de tres unidades de policía constituidas adicionales, de conformidad con la resolución <a href="#">2066 (2012)</a> del Consejo de Seguridad; y ii) seguir prestando apoyo 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 de seguridad.</p>

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por:

- a) Un menor volumen de flete de equipo de propiedad de los contingentes transportado a un costo unitario más bajo;
- b) Un menor número real de efectivos de los contingentes militares;
- c) Menores gastos de viajes de repatriación de los contingentes militares;
- d) Una menor utilización de horas de vuelo.

La disminución de las necesidades se vio compensada en parte por:

- a) Una menor tasa real de vacantes del personal internacional y mayores gastos comunes de personal, así como pagos retroactivos por la clasificación de puestos del Servicio Móvil;
- b) Los gastos adicionales de personal de contratación nacional, debido principalmente a que los escalones dentro de las categorías fueron más altos de los presupuestados, y a que se clasificaron los puestos de la misión, incluidos los pagos retroactivos por períodos anteriores;
- c) El despliegue de una de las tres unidades de policía constituidas autorizadas por el Consejo de Seguridad en su resolución [2066 \(2012\)](#).

UNMISS

El 99,9% de los recursos aprobados se destinó a: i) la consolidación de la paz y la ampliación de la autoridad estatal; ii) la mitigación de los conflictos y la protección de los civiles; iii) la creación de capacidad; y iv) los derechos humanos.

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por el hecho de que cierto equipo de propiedad de los contingentes se desplegó con demoras o no se desplegó.

La disminución de las necesidades se vio compensada en parte por:

- a) Una tasa de despliegue de personal civil superior a la presupuestada;
- b) La contratación de contratistas particulares para los servicios de seguridad;
- c) El reemplazo de equipo de tecnología de la información y los recursos necesarios para la implantación de Umoja.

UNMIT

El 100% de los recursos aprobados se utilizó para promover la seguridad y la estabilidad de un Timor-Leste independiente y consolidar el legado de la Misión, así como para poner término a sus actividades.

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por:

- a) La reducción y la liquidación de la Misión;
- b) El hecho que hicieran falta menos recursos para la repatriación del personal de las unidades de policía constituidas y su equipo en razón de que se combinó el transporte de pasajeros y de carga en los vuelos fletados.

Los gastos inferiores a los previstos se vieron compensados en parte por los gastos resultantes de la separación del servicio y rescisión de nombramientos de personal civil.

ONUCI

El 99,7% de los recursos aprobados se utilizó para restablecer la seguridad y estabilidad del entorno en Côte d' Ivoire.

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por las menores necesidades para las actividades de desarme, desmovilización y reintegración, cuya aplicación fue más lenta de lo previsto.

Los gastos inferiores a los previstos quedaron compensados en parte por:

- a) El hecho de que la reducción de los efectivos de contingentes militares se efectuó más tarde de lo previsto debido a las condiciones de seguridad;
- b) Una tasa de vacantes del personal internacional inferior a la prevista;
- c) Unos mayores costos del personal nacional debido al proceso de clasificación;
- d) El hecho de que se precisaron más recursos de los presupuestados para los servicios de construcción, incluida la construcción de la segunda fase de la base logística de Yopougon.

UNSOA

El 94,4% de los recursos aprobados se utilizó para prestar apoyo logístico a la AMISOM.

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por:

- a) El hecho de que no se desplegó la dotación autorizada de 12 helicópteros;
- b) Los menores costos de las raciones por la disminución del límite máximo real de raciones por persona, el hecho de que un contratista no estableció un almacén plenamente operativo y el costo de refrigeración más bajo de lo estimado, así como el menor costo de los viajes por emplazamiento, rotación y repatriación de personal militar por la utilización del Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación;
- c) Un número de evacuaciones médicas y hospitalizaciones inferior al presupuestado.

Los gastos inferiores a los previstos quedaron compensados en parte por:

- a) El hecho de que hicieron falta más recursos de los presupuestados para el transporte terrestre como resultado de la mayor cantidad de desplazamientos en las zonas liberadas y para prestar apoyo a los nuevos sectores de Somalia;
- b) El hecho de que se precisaron más recursos para instalaciones e infraestructura a fin de prestar apoyo a las operaciones en Somalia.

UNSMIS

El 79,4% de la autorización para contraer compromisos de gastos se utilizó para establecer la Misión.

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por:

- a) La reducción y repatriación gradual de los observadores militares;
- b) El despliegue de un promedio de 6 funcionarios de contratación internacional y 36 de contratación nacional;
- c) El hecho de que los recursos necesarios para vehículos, comunicaciones, gastos médicos y suministros, servicios y equipo de otro tipo fueron inferiores a los presupuestados, lo que se compensó en parte por la mayor necesidad de recursos para viajes oficiales y tecnología de la información.

BLNU

El 100% de los recursos aprobados se utilizó para aumentar la eficiencia y eficacia del apoyo administrativo, logístico y de tecnología de la información y las comunicaciones prestado a las operaciones de mantenimiento de la paz, a otras misiones sobre el terreno y al Centro Mundial de Servicios.

*Componente de mantenimiento de la paz Principales factores que incidieron en la ejecución de los presupuestos*

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por:

a) La finalización de un importante proyecto de tecnología de la información y la electrificación del sector logístico, que se había previsto hacer en el ejercicio económico anterior pero se concretó en 2012/13;

b) La necesidad de recursos adicionales en relación con los preparativos para la implantación de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz.

Los gastos superiores a los previstos quedaron compensados en parte porque los gastos comunes de personal fueron inferiores a los presupuestados.

Cuenta de apoyo El 99,6% de los recursos aprobados se utilizó para reforzar y apoyar las operaciones de mantenimiento de la paz.

La utilización de los recursos se vio afectada principalmente por unos gastos inferiores a los previstos, sobre todo en relación con los consultores, los viajes oficiales y la tecnología de la información, que quedaron compensados en parte por unos gastos superiores a los presupuestados en la partida de recursos para puestos.

236. En el cuadro 5 figura información sobre las tasas de vacantes previstas y reales de cada operación durante el período de ejecución.

**Cuadro 5**  
**Tasas de vacantes previstas y reales en el ejercicio 2012/13**

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Categoría</i>	<i>Número de puestos</i>		<i>Tasa de vacantes (porcentaje)</i>	
		<i>Autorizados</i>	<i>Promedio real</i>	<i>Prevista</i>	<i>Real</i>
MINURSO	Internacional	100	94	2,0	6,0
	Nacional	174	164	5,0	5,7
	Voluntarios de las Naciones Unidas	16	13	2,0	18,8
	Temporario, nacional	2	2	–	–
MINUSTAH	Internacional	475	425	10,0	10,6
	Nacional	1 287	1 215	6,2	5,6
	Voluntarios de las Naciones Unidas	225	198	8,0	11,8
	Temporario, internacional	31	27	30,0	13,7
	Temporario, nacional	107	104	10,0	2,9
MONUSCO	Internacional	1 068	938	12,0	12,2
	Nacional	2 960	2 755	5,4	6,9
	Voluntarios de las Naciones Unidas	638	559	10,0	12,4
	Temporario, internacional	52	46	25,0	11,5
	Temporario, nacional	219	163	7,2	25,6
UNAMID	Internacional	1 263	1 068	15,0	15,5
	Nacional	3 361	2 909	13,0	13,4
	Voluntarios de las Naciones Unidas	616	449	20,0	27,1

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Categoría</i>	<i>Número de puestos</i>		<i>Tasa de vacantes (porcentaje)</i>	
		<i>Autorizados</i>	<i>Promedio real</i>	<i>Prevista</i>	<i>Real</i>
	Temporario, internacional	22	16	20,0	27,3
	Temporario, nacional	15	13	25,0	13,3
FNUOS	Internacional	46	42	10,0	8,7
	Nacional	110	101	6,0	8,2
UNFICYP	Internacional	38	38	5,0	–
	Nacional	112	106	2,0	5,4
FPNUL	Internacional	370	331	10,0	10,5
	Nacional	717	653	9,4	8,9
	Temporario, internacional	3	3	–	–
UNISFA	Internacional	127	91	39,0	18,8
	Nacional	89	54	38,0	28,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas	32	7	30,0	78,1
UNMIK	Internacional	162	133	10,0	17,9
	Nacional	239	234	1,2	1,4
	Voluntarios de las Naciones Unidas	28	26	8,0	7,1
	Temporario, nacional	1	1	–	–
UNMIL	Internacional	513	455	12,0	11,3
	Nacional	1 064	979	5,7	8,0
	Voluntarios de las Naciones Unidas	237	219	9,0	7,6
	Temporario, internacional	2	2	–	–
	Temporario, nacional	1	1	–	–
UNMISS	Internacional	971	796	20,0	18,0
	Nacional	1 618	1 349	22,3	16,6
	Voluntarios de las Naciones Unidas	560	385	20,0	31,3
	Temporario, internacional	47	34	35,0	27,7
	Temporario, nacional	18	12	35,0	33,3
ONUCI	Internacional	445	409	15,0	8,1
	Nacional	808	757	5,4	6,3
	Voluntarios de las Naciones Unidas	189	182	5,0	3,7
	Temporario, internacional	6	9	15,0	(50,0)
	Temporario, nacional	14	14	5,0	–
UNSOA	Internacional	223	194	19,7	13,0
	Nacional	152	122	17,8	19,7
BLNU	Internacional	130	110	17,0	15,4
	Nacional	287	269	6,0	6,3
	Temporario, nacional	6	4	25,0	33,3
Cuenta de apoyo	Internacional	1 269	1 152	13,4	11,0
	Nacional	24	24	–	–

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Categoría</i>	<i>Número de puestos</i>		<i>Tasa de vacantes (porcentaje)</i>	
		<i>Autorizados</i>	<i>Promedio real</i>	<i>Prevista</i>	<i>Real</i>
	Voluntarios de las Naciones Unidas	1	–	7,9	100,0
	Temporario, internacional	135	121	20,3	10,3
<b>Total<sup>a</sup></b>	<b>Internacional</b>	<b>7 200</b>	<b>6 276</b>	<b>14,4</b>	<b>11,9</b>
	Nacional	13 002	11 691	10,1	9,4
	Voluntarios de las Naciones Unidas	2 542	2 012	14,1	18,6
	Temporario, internacional	298	258	24,0	9,2
	Temporario, nacional	383	320	10,7	8,6
<b>Subtotal</b>		<b>23 425</b>	<b>20 557</b>	<b>12,0</b>	<b>12,2</b>
MINUSMA		540	18	–	96,7
UNMIT		1 228	603	–	50,9
UNSMIS		228	42	–	81,6
<b>Total</b>		<b>25 421</b>	<b>21 220</b>		

<sup>a</sup> No se incluye a la MINUSMA ni a la UNSMIS, que funcionaron con arreglo a una autorización para contraer compromisos de gastos por unos pocos meses únicamente, como tampoco a la UNMIT, cuyo mandato no se prorrogó después del 31 de diciembre de 2012.

## B. Iniciativas de gestión

237. En los cuadros 6 y 7 se presenta información sobre las iniciativas de gestión emprendidas en el ejercicio económico 2012/13.

Cuadro 6

### Estado de la aplicación de las iniciativas de gestión previstas para 2012/13

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Iniciativas y aumentos de la eficiencia que debían aplicarse en 2012/13 (véase A/66/679)</i>	<i>Estado de aplicación</i>
MONUSCO	<b>Iniciativa ambiental</b>	
	Mayor utilización de equipo solar en Kamina, Bukavu, Uvira, Kasesse y Bunia	Aplicada en Bukavu, Uvira y Bunia. La oficina de Kasesse está cerrada y el equipo se había desmantelado y trasladado a Dungu
	<b>Gestión del combustible</b>	
	Sincronización de los generadores	Aplicada. Se sincronizaron los generadores en Kinshasa y en los campamentos de Bunia

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Iniciativas y aumentos de la eficiencia que debían aplicarse en 2012/13 (véase A/66/679)</i>	<i>Estado de aplicación</i>
UNAMID	<b>Iniciativa ambiental</b>	
	Fortalecimiento de las iniciativas ambientales mediante la reducción del consumo de combustibles fósiles y la producción de 1 millón de plantones	Aplicada parcialmente. Se plantaron 202.672 plantones en total. Se prevé alcanzar la meta de 1 millón de plantones en el ejercicio 2013/14
FNUOS	<b>Estrategia de mantenimiento</b>	
	Aplicación de una estrategia de mantenimiento preventivo para vehículos, depuradoras de agua y fosas sépticas	Aplicada
FNUOS	<b>Gestión del combustible</b>	
	Reducción del consumo de combustible para generadores mediante un programa para mejorar el aislamiento de todas las instalaciones y cambiar a fuentes de energía renovables	Aplicada
UNFICYP	<b>Estrategia de mantenimiento</b>	
	Reducción de los costos de mantenimiento de vehículos ajustando los intervalos entre el cambio de aceite de los 5.000 km actuales a 10.000 km, de conformidad con las recomendaciones del fabricante	Aplicada
UNFICYP	<b>Gestión de la energía y el agua</b>	
	Aplicación del proyecto piloto de conservación de energía y agua en otros 6 lugares	Aplicada
UNMIK	<b>Iniciativa ambiental</b>	
	Iniciativas para mitigar el efecto ambiental de las actividades de la Misión mediante una planta de tratamiento de aguas residuales	Aplicada
	<b>Gestión de la energía</b>	
	Sustitución de 40 lámparas de seguridad que contienen mercurio por el sistema de iluminación solar en tres emplazamientos	Aplicada parcialmente. Se instalaron 20 lámparas solares

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Iniciativas y aumentos de la eficiencia que debían aplicarse en 2012/13 (véase A/66/679)</i>	<i>Estado de aplicación</i>
<b>UNSOA</b>	<b>Iniciativa ambiental</b>	
	Elaboración de un programa de gestión de desechos que incluye la separación, recogida, procesamiento e incineración de desechos y actividades de llenado de terrenos con cenizas, así como el procesamiento de los desechos líquidos mediante plantas de tratamiento de aguas residuales, el compostaje de los desechos biodegradables y el reciclado y tratamiento de los desechos peligrosos y médicos	Aplicada: 2 plantas de gestión de desechos en Mogadiscio

**Cuadro 7**  
**Iniciativas adicionales de gestión en 2012/13**

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Iniciativas adicionales de gestión</i>
<b>UNAMID</b>	Instalación de 126 calentadores de agua solares y 4 bombas para perforar pozos a base de energía solar  Utilización de energía solar como fuente complementaria del nodo de terminales de apertura muy pequeña (VSAT) y las estaciones repetidoras de microondas y de radio
<b>FNUOS</b>	Aplicación del nuevo contrato marco para el suministro de raciones y agua, que eliminó el uso de ocho contratos locales y dio lugar a un proceso más racional de gestión de las raciones  Retirada de servicio de las estaciones terrestres de telecomunicaciones vía satélite para eliminar los gastos en transpondedores satelitales
<b>UNMIK</b>	Adquisición de piezas de repuesto para el mantenimiento de vehículos a menor costo mediante contratos marco de las Naciones Unidas  Consolidación del sistema de tecnología de la información y mayor utilización de tecnología virtual
<b>UNMISS</b>	Reconfiguración de la flota aérea con la introducción de un avión con capacidad de despegue y aterrizaje en corto para el transporte de pasajeros y carga
<b>Cuenta de apoyo</b>	Mayor utilización de medios electrónicos para distribuir material de capacitación, con lo que se redujo al mínimo la necesidad de servicios de imprenta y gastos conexos

## V. Recursos propuestos para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015

238. El total de recursos necesarios propuestos para las operaciones de mantenimiento de la paz en el ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015, incluidas la Base Logística de las Naciones Unidas y la cuenta de apoyo, se estima actualmente en 7.423.100.000 dólares, sin contar las contribuciones voluntarias en especie.

239. Los cuadros 8 y 9 presentan las necesidades de recursos propuestas para el ejercicio económico 2014/15 por componentes de mantenimiento de la paz y categorías de gastos, respectivamente.

### Cuadro 8

#### Necesidades de recursos propuestas para el ejercicio 2014/15 por componentes

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

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Fondos asignados (2013/14)</i>	<i>Proyecto de presupuesto (2014/15)<sup>a</sup></i>	<i>Diferencia</i>	
			<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
MINURSO	58 404,0	54 019,3	(4 384,7)	(7,5)
MINUSMA	602 000,0	812 724,0	210 724,0	35,0
MINUSTAH	576 619,0	512 041,4	(64 577,6)	(11,2)
MONUSCO	1 453 358,0	1 380 028,9	(73 329,1)	(5,0)
UNAMID	1 335 248,0	1 244 690,0	(90 558,0)	(6,8)
FNUOS	60 654,5	62 417,1	1 762,6	2,9
UNFICYP	55 376,0	55 751,8	375,8	0,7
FPNUL	492 622,0	488 946,3	(3 675,7)	(0,7)
UNISFA	329 108,6	328 210,6	(898,0)	(0,3)
UNMIK	44 953,0	42 768,1	(2 184,9)	(4,9)
UNMIL	476 277,0	433 483,2	(42 793,8)	(9,0)
UNMISS	924 426,0	599 319,1	(325 106,9)	(35,2)
ONUCI	584 487,0	512 590,3	(71 896,7)	(12,3)
UNSOA	435 801,0	497 210,2	61 409,2	14,1
<b>Subtotal de las misiones</b>	<b>7 429 334,1</b>	<b>7 024 200,3</b>	<b>(405 133,8)</b>	<b>(5,5)</b>
BLNU	68 517,0	71 485,9	2 968,9	4,3
Cuenta de apoyo <sup>b</sup>	327 425,8	327 370,9	(54,9)	–
<b>Subtotal de recursos</b>	<b>7 825 276,9</b>	<b>7 423 057,1</b>	<b>(402 219,8)</b>	<b>(5,1)</b>
Contribuciones voluntarias en especie (presupuestadas)	6 373,1	4 632,1	(1 741,0)	(27,3)
<b>Total de recursos</b>	<b>7 831 650,0</b>	<b>7 427 689,2</b>	<b>(403 960,8)</b>	<b>(5,2)</b>

<sup>a</sup> Basado en la solicitud de autorización para contraer compromisos de gastos para la UNMISS por seis meses.

<sup>b</sup> Incluye las necesidades para la planificación de los recursos institucionales por un total de 18.668.800 dólares para el ejercicio 2013/14 y 20.054.700 dólares para el ejercicio 2014/15.

**Cuadro 9**  
**Necesidades de recursos propuestas para el ejercicio 2014/15 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	Fondos asignados <sup>a</sup>	Estimaciones de gastos <sup>a</sup>	Diferencia	
	(2013/14)	(2014/15)	Monto	Porcentaje
	(1)	(2)	(3) = (2) - (1)	(4) = (3) ÷ (1)
<b>Personal militar y de policía</b>				
Observadores militares	100 846,4	94 655,4	(6 191,0)	(6,1)
Contingentes militares	2 685 008,2	2 490 664,4	(194 343,8)	(7,2)
Policía de las Naciones Unidas	297 978,2	267 305,0	(30 673,2)	(10,3)
Unidades de policía constituidas	243 498,1	254 956,2	15 458,1	6,3
<b>Subtotal</b>	<b>3 327 330,9</b>	<b>3 107 581,0</b>	<b>(219 749,9)</b>	<b>(6,6)</b>
<b>Personal civil</b>				
Personal internacional	1 288 809,0	1 222 939,3	(65 869,7)	(5,1)
Personal nacional	354 767,0	348 143,6	(6 623,4)	(1,9)
Voluntarios de las Naciones Unidas	103 987,6	84 965,3	(19 022,3)	(18,3)
Personal temporario general	56 543,6	43 946,2	(12 597,4)	(22,3)
Personal proporcionado por los gobiernos	16 180,2	15 230,2	(950,0)	(5,9)
<b>Subtotal</b>	<b>1 820 287,4</b>	<b>1 715 224,6</b>	<b>(105 062,8)</b>	<b>(5,8)</b>
<b>Gastos operacionales</b>				
Observadores electorales civiles	—	—	—	—
Consultores	14 077,4	13 916,5	(160,9)	(1,1)
Viajes oficiales	50 644,8	50 892,5	247,7	0,5
Instalaciones e infraestructura	726 960,8	798 015,4	71 054,6	9,8
Transporte terrestre	203 750,7	180 338,9	(23 411,8)	(11,5)
Transporte aéreo	958 390,8	811 541,6	(146 849,2)	(15,3)
Transporte naval	54 145,6	43 608,5	(10 537,1)	(19,5)
Comunicaciones	161 812,1	174 190,1	12 378,0	7,6
Tecnología de la información	101 305,3	127 241,0	25 935,7	25,6
Servicios médicos	37 044,9	35 756,5	(1 288,4)	(3,5)
Equipo especial	178,1	2 383,4	2 205,3	12,3
Suministros, servicios y equipo de otro tipo	334 604,3	319 893,4	(14 710,9)	(4,4)
Proyectos de efecto rápido	16 075,0	22 419,0	6 344,0	39,5
<b>Subtotal</b>	<b>2 658 989,8</b>	<b>2 580 196,8</b>	<b>(78 793,0)</b>	<b>(3,0)</b>
Proyecto de planificación de los recursos institucionales	18 668,8	20 054,7	1 385,9	7,4
<b>Total</b>	<b>7 825 276,9</b>	<b>7 423 057,1</b>	<b>(402 219,8)</b>	<b>(5,1)</b>

Categoría	Fondos asignados <sup>a</sup>	Estimaciones de gastos <sup>a</sup>	Diferencia	
	(2013/14)	(2014/15)	Monto	Porcentaje
	(1)	(2)	(3) = (2) - (1)	(4) = (3) ÷ (1)
Ingresos en concepto de contribuciones del personal	165 467,6	149 967,7	(15 499,9)	(9,4)
<b>Necesidades en cifras netas</b>	<b>7 659 809,3</b>	<b>7 273 089,4</b>	<b>(386 719,9)</b>	<b>(5,0)</b>
Contribuciones voluntarias en especie (presupuestadas)	6 373,1	4 632,1	(1 741,0)	(27,3)
<b>Total de necesidades</b>	<b>7 831 650,0</b>	<b>7 427 689,2</b>	<b>(403 960,8)</b>	<b>(5,2)</b>

<sup>a</sup> Refleja la reclasificación de los recursos para personal proporcionado por los gobiernos, del grupo de gastos operacionales al de personal civil, y la reclasificación de los recursos para la autonomía logística del personal uniformado, del grupo de gastos operacionales al de personal militar y de policía.

240. La disminución de las necesidades de personal militar y de policía en 219,7 millones de dólares se debe principalmente a lo siguiente: a) la solicitud de autorización para contraer compromisos de gastos propuesta para la UNMISS por seis meses; b) una reducción de los componentes militar y de policía de la ONUCI, la UNMIL, la MINUSTAH y la UNAMID de conformidad con las resoluciones del Consejo de Seguridad 2112 (2013), 2066 (2012), 2119 (2013) y 2063 (2012); y c) la exclusión del crédito para pagos suplementarios a los países que aportan contingentes y unidades de policía constituidas que fue aprobado por la Asamblea General para el ejercicio 2013/14. La reducción de las necesidades se compensa en parte por el despliegue de la brigada de intervención en la MONUSCO en virtud de la resolución 2098 (2013) del Consejo de Seguridad, un aumento de la dotación autorizada de la AMISOM en virtud de la resolución 2124 (2013) del Consejo de Seguridad y el despliegue completo del personal militar en la UNISFA.

241. La disminución de las necesidades de personal civil de 105,1 millones de dólares se debe principalmente a lo siguiente: a) la solicitud de autorización para contraer compromisos de gastos propuesta para la UNMISS por seis meses; y b) la propuesta de reducción neta general de 895 puestos y plazas de personal civil en 9 misiones de mantenimiento de la paz, en virtud de exámenes de la dotación de personal civil y reducciones de los componentes de personal civil y militar, que se compensa en parte por el despliegue previsto de la plantilla de personal civil de la MINUSMA durante los 12 meses del ejercicio 2014/15.

242. La disminución de las necesidades para gastos operacionales en 78,8 millones de dólares se debe principalmente a lo siguiente: a) la solicitud de autorización para contraer compromisos de gastos propuesta para la UNMISS por seis meses; y b) las reducciones logradas por todas las misiones, excepto la UNSOA (debido al aumento de los efectivos de la AMISOM), fundamentalmente gracias a la reducción de las necesidades de transporte aéreo tras la reconfiguración de las flotas aéreas de varias misiones. La disminución de las necesidades se ve contrarrestada en parte por a) el alcance de la capacidad plena de la MINUSMA, y b) las necesidades en concepto de tecnología de la información y las comunicaciones para dar soporte a Umoja y otros sistemas tecnológicos sobre el terreno, como se explicará en mayor detalle más adelante.

243. Para apoyar la implantación de Umoja y todas las demás aplicaciones institucionales desplegadas sobre el terreno es necesario invertir en tecnología de la información y las comunicaciones, así como en gastos de viaje, por un total de 37,3 millones de dólares en el ejercicio 2014/15. Este crédito se ha incluido en el proyecto de presupuesto de cada una de las misiones de mantenimiento de la paz. Estos gastos corresponden a los servicios básicos para la implantación de Umoja y todas las demás aplicaciones institucionales desplegadas. Los recursos antes mencionados son necesarios para realizar actualizaciones esenciales de la infraestructura y crear capacidades de apoyo para el despliegue de Umoja y otras aplicaciones institucionales. En el cuadro 10 se ofrece el desglose de las necesidades por categoría de gasto y en el cuadro 11 de los fondos asignados por misión.

## Cuadro 10

**Estimación de recursos adicionales en materia de tecnología de la información y las comunicaciones para el ejercicio 2014/15 por categoría de gasto**

(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 (2014/15)</i>
<b>Tecnología de la información</b>	
Servicios de apoyo	12 537,6
Equipo	4 662,1
Licencias	2 781,2
Piezas de repuesto	191,3
<b>Tecnología de las comunicaciones</b>	
Comunicaciones comerciales	11 102,2
Equipo	4 802,0
<b>Viajes</b>	
Relacionados con actividades de capacitación	1 000,0
No relacionados con actividades de capacitación	200,0
<b>Total</b>	<b>37 276,3</b>

## Cuadro 11

**Estimación de recursos adicionales en materia de tecnología de la información y las comunicaciones para el ejercicio 2014/15 por operación de mantenimiento de la paz**

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

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Estimaciones de gastos (2014/15)</i>
BLNU	372,8
FNUOS	372,8
FPNUL	2 423,0
MINURSO	372,8

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Estimaciones de gastos (2014/15)</i>
MINUSMA	2 423,0
MINUSTAH	2 423,0
MONUSCO	6 150,6
ONUCI	2 423,0
UNAMID	6 150,6
UNFICYP	372,8
UNISFA	2 423,0
UNMIK	372,8
UNMIL	2 423,0
UNMISS	6 150,6
UNSOA	2 423,0
<b>Total</b>	<b>37 276,3</b>

244. Las necesidades en concepto de comunicaciones corresponden a soporte y actualizaciones de la infraestructura destinados a ofrecer a los usuarios un acceso seguro y acelerado a todas las aplicaciones institucionales y de mantenimiento de la paz desplegadas en los centros institucionales de datos en Valencia y Brindisi, incluidas Umoja, iNeed e Inspira. Entre las necesidades de comunicaciones figuran una nueva plataforma de acceso para comunicaciones vía satélite con capacidad y ancho de banda adicionales, así como soluciones de cliente ligero y de redes y soluciones de aceleración de aplicaciones a fin de satisfacer las necesidades de rendimiento de todos los usuarios de mantenimiento de la paz, especialmente los que se hallan en emplazamientos con ancho de banda limitado. Estas inversiones se destinarán a mejorar el rendimiento no solo de Umoja, sino también de todas las demás aplicaciones institucionales desplegadas en los centros institucionales de datos.

245. Las necesidades en concepto de tecnología de la información corresponden a la adquisición de equipo de tecnología de la información que aproveche la capacidad que fue instalada gracias a inversiones anteriores. Estas necesidades representan la adición de equipos, licencias, servicios de almacenamiento y copia de seguridad, cortafuegos, conmutadores de capa de acceso y servidores. Estas inversiones se destinarán a Umoja, así como a las demás aplicaciones institucionales y de mantenimiento de la paz desplegadas en los centros institucionales de datos.

246. Los gastos no relacionados con la infraestructura y destinados a dar soporte a las aplicaciones de mantenimiento de la paz también se incluyen en la partida de tecnología de la información. Aunque los gastos de los servicios de gestión de datos se suelen considerar parte de los gastos de funcionamiento de cualquier departamento, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno estima necesario solicitar un crédito separado para estos gastos. Dichos recursos servirán para sufragar servicios entre los cuales se incluyen la conversión, depuración e integración de datos que será necesaria para asegurarse de que los datos de sistemas antiguos se convierten con precisión y se transmiten a otras aplicaciones que complementan a Umoja. Por otra parte, se necesitarán servicios de asistencia técnica, en particular de soporte de nivel 2, a fin de registrar, analizar, resolver y elevar a otras instancias tanto los incidentes de producción relacionados con Umoja

como las solicitudes de acceso de nuevos usuarios, aprovechando la solución institucional de gestión de las relaciones con clientes (iNeed) ya desplegada y a la que se dedicaron anteriores inversiones. Además, se precisarán servicios de gestión de la información, incluidos los de inteligencia institucional y de preparación de informes, a fin de producir información destinada a la gestión que permitirá que la implantación de Umoja surta todo su efecto transformativo.

247. Cabe señalar que, aunque en ejercicios económicos anteriores los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz no habían incluido ningún crédito para la infraestructura de soporte a Umoja y los otros sistemas institucionales, en los ejercicios 2011/12, 2012/13 y 2013/14 se redistribuyeron fondos por un total de 3 millones de dólares, 13,2 millones de dólares y 10,8 millones de dólares, respectivamente, para satisfacer esas necesidades con los recursos aprobados. Sin embargo, la Secretaría propone que se presupueste el costo estimado de proporcionar la infraestructura necesaria de tecnología de la información y las comunicaciones para 2014/15 sobre la base de la información actualmente disponible, y que se tenga en cuenta la recomendación de la Junta de Auditores contenida en su informe [A/68/5 \(Vol. II\)](#).

248. En el cuadro 12 figuran los principales factores que determinan las diferencias en los recursos necesarios para el ejercicio 2014/15 en comparación con el período 2012/13.

#### Cuadro 12

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

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
MINURSO	<p>Disminución de 4,4 millones de dólares (7,5%) resultante de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La propuesta de suprimir 14 puestos y nacionalizar 4 puestos de contratación internacional;</li> <li>b) La reducción de los costos de mercado para el alquiler y el funcionamiento de aeronaves.</li> </ul> <p>Las menores necesidades se ven contrarrestadas en parte por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La reposición de vehículos y equipo de comunicaciones y tecnología de la información;</li> <li>b) Una asignación para las necesidades relacionadas con el soporte de Umoja y otros sistemas tecnológicos sobre el terreno.</li> </ul>
MINUSMA	Se completará al finalizarse el presupuesto.
MINUSTAH	<p>Disminución de 64,6 millones de dólares (11,2%) resultante de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La reducción de la dotación autorizada de la Misión, de conformidad con la resolución <a href="#">2119 (2013)</a> del Consejo de Seguridad;</li> <li>b) Una reducción de la dotación de personal civil de la Misión;</li> <li>c) La instalación de menos generadores debido a la entrada en vigor de un contrato revisado de agua, electricidad, etc., los menores costos efectivos de los guardias de seguridad y las menores necesidades de eliminación de desechos sólidos y aguas residuales gracias a las iniciativas</li> </ul>

---

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


---

	de reciclaje de la Misión.
MONUSCO	<p>Disminución de 73,3 millones de dólares (5,0%) resultante de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La eliminación de un crédito para pagos suplementarios a los países que aportan contingentes militares y unidades de policía constituidas, que fue aprobado por la Asamblea General hasta el 30 de junio de 2014;</li> <li>b) La supresión de puestos debido al traslado de las operaciones de la misión a la zona oriental de la República Democrática del Congo y el traspaso de funciones a otras entidades de las Naciones Unidas;</li> <li>c) Un examen exhaustivo de la flota aérea de la MONUSCO y sus operaciones aéreas.</li> </ul>
UNAMID	<p>Disminución de 91,4 millones de dólares (6,8%) resultante de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Un despliegue de personal militar y de policía inferior al previsto y unos costos unitarios de las raciones también inferiores;</li> <li>b) Una disminución neta de 244 puestos y plazas debido a la aplicación de las recomendaciones del examen de la dotación de personal civil;</li> <li>c) La reconfiguración de los activos de transporte aéreo con una reducción de 3 aeronaves.</li> </ul> <p>Las menores necesidades se ven contrarrestadas en parte por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Las mayores necesidades de combustible derivadas de un mayor consumo y un aumento de los costos;</li> <li>b) El crédito solicitado para sufragar los gastos indirectos relacionados con el despliegue de Inspira sobre el terreno.</li> </ul>
FNUOS	<p>Aumento de 1,8 millones de dólares (2,9%) resultante de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) El despliegue de 34 efectivos de contingentes militares adicionales habida cuenta de la situación imperante de la seguridad;</li> <li>b) Una tasa de vacantes del personal de contratación internacional propuesta menor en comparación con el ejercicio 2013/14.</li> </ul> <p>Las mayores necesidades se ven compensadas en parte por unas menores necesidades en concepto de servicios de construcción, reforma y renovación, protección personal y capacitación para el personal militar de incorporación reciente que ya se habían previsto en el presupuesto para 2013/14.</p>
UNFICYP	<p>Aumento de 0,7 millones de dólares (1,4%) resultante de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Los mayores gastos en dólares, en particular en concepto de personal de contratación nacional, debido a las fluctuaciones del tipo de cambio entre el euro y el dólar de los Estados Unidos;</li> <li>b) Una asignación para las necesidades relacionadas con el soporte de Umoja y otros sistemas tecnológicos sobre el terreno;</li> <li>c) Las mayores necesidades de transporte aéreo debido a la actualización de disposiciones de la carta de asistencia con un país que</li> </ul>

	aporta contingentes.
FPNUL	<p>Disminución de 3,9 millones de dólares (0,8%) resultante de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Una propuesta de reducción neta de 39 puestos de contratación internacional y 41 de contratación nacional;</li> <li>b) Las menores necesidades de instalaciones e infraestructura, transporte terrestre, transporte naval y suministros, servicios y equipo de otro tipo, compensadas en parte por unas mayores necesidades estimadas de autonomía logística y equipo pesado de propiedad de los contingentes, sobre la base de los gastos efectivos en el ejercicio 2012/13.</li> </ul> <p>Las menores necesidades se ven contrarrestadas en parte por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La solicitud de más recursos para raciones, teniendo en cuenta las fluctuaciones históricas de los tipos de cambio del euro en relación con el dólar de los Estados Unidos;</li> <li>b) Un aumento de los gastos de viaje por efectivo del contingente en la incorporación, rotación y repatriación;</li> <li>c) Una solicitud de créditos para la parte prorrateada de los gastos indirectos de Umoja relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones.</li> </ul>
UNISFA	<p>Disminución de 0,8 millones de dólares (0,3%) resultante de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Las menores necesidades del programa de construcción de la misión;</li> <li>b) Las menores necesidades de transporte aéreo como resultado de una reconfiguración de la flota.</li> </ul> <p>Las menores necesidades se ven contrarrestadas en parte por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) El despliegue de la dotación completa del personal militar a lo largo del año;</li> <li>b) El mayor despliegue de personal civil;</li> <li>c) Las mayores necesidades de servicios de actividades relativas a las minas.</li> </ul>
UNMIK	<p>Disminución de 2,2 millones de dólares (4,9%) resultante de una propuesta de reducción neta de 16 puestos de contratación internacional y 1 plaza de Voluntario de las Naciones Unidas, compensada en parte por un aumento neto de 14 puestos de contratación nacional.</p>
UNMIL	<p>Disminución de 45,1 millones de dólares (9,5%) resultante de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La reducción del componente militar de la misión, de conformidad con la resolución <a href="#">2066 (2012)</a> del Consejo de Seguridad;</li> <li>b) Una reducción propuesta de la plantilla civil de la misión;</li> <li>c) Una reducción de la flota aérea de la misión.</li> </ul>

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
UNMISS	La presentación del proyecto de presupuesto para 2014/15 sufre una demora debido a la evolución de la situación sobre el terreno.
ONUCI	Disminución de 74,7 millones de dólares (12,8%) resultante de: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Una reducción de los contingentes militares que pasan de 8.645 a 6.945 efectivos;</li> <li>b) Una reducción de la dotación de personal civil tras la realización del examen de la dotación de personal civil;</li> <li>c) Una reducción de la flota aérea de la misión;</li> <li>d) Unos menores gastos de construcción debido a la finalización de la base de Yopougon.</li> </ul>
UNSOA	Aumento de 61,0 millones de dólares (14,0%) resultante de: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Un aumento de la dotación autorizada de la AMISON en 4.395 efectivos uniformados, de 17.731 a 22.126 efectivos, en virtud de la resolución <a href="#">2124 (2013)</a> del Consejo de Seguridad;</li> <li>b) La prestación de servicios administrativos, financieros y de apoyo técnico a la UNSOM, pues la UNSOA forma parte ahora del marco integrado de la nueva misión política especial;</li> <li>c) Las necesidades operacionales adicionales que obedecen principalmente al aumento en todas las esferas de apoyo para responder al incremento de la dotación de efectivos de la AMISOM.</li> </ul>
BLNU	Aumento de 3,0 millones de dólares (4,3%) resultante de: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La aplicación de factores de vacantes para los puestos civiles más bajos que los factores presupuestados para 2013/14;</li> <li>b) Un aumento de 10 puntos del multiplicador del ajuste por lugar de destino correspondiente a Brindisi;</li> <li>c) Un aumento neto propuesto de 5 puestos.</li> </ul>
Cuenta de apoyo	Disminución de 0,8 millones de dólares (0,2%) resultante de: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Los créditos solicitados en el ejercicio 2013/14 para la reunión trienal del Grupo de Trabajo sobre Reembolso del Equipo de Propiedad de los Contingentes, así como los gastos no recurrentes para la creación de puestos nuevos y plazas temporarias en 2013/14, que no se incluyen en el presupuesto 2014/15;</li> <li>b) Una estimación menor de gastos comunes de personal, sobre la base de los gastos efectivos.</li> </ul> <p>Las menores necesidades se ven compensadas en parte por el aumento de la parte correspondiente a la cuenta de apoyo de las necesidades para el sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja) y la propuesta de creación de cinco puestos nuevos.</p>

249. En el cuadro 13 figura información sobre el número de puestos y plazas temporarias aprobados para el ejercicio 2013/14 y el correspondiente número de puestos y plazas temporarias que se propone para 2014/15.

**Cuadro 13**  
**Dotación de personal civil propuesta**

Componente de mantenimiento de la paz	Aprobados 2013/14				Propuestos 2014/15 <sup>a</sup>				Diferencia	
	Puestos	Plazas temporarias	VNU	Total	Puestos	Plazas temporarias	VNU	Total	Cifra	Porcentaje
MINURSO	275	1	16	292	262	–	16	278	(14)	(4,8)
MINUSMA	1 451	2	145	1 598	1 459	2	148	1 609	11	0,7
MINUSTAH	1 738	4	195	1 937	1 637	5	153	1 795	(142)	(7,3)
MONUSCO	4 032	257	636	4 925	3 814	203	524	4 541	(384)	(7,8)
UNAMID <sup>b</sup>	4 235	25	520	4 780	4 069	120	340	4 529	(251)	(5,3)
FNUOS	156	12	–	168	156	12	–	168	–	–
UNFICYP	150	–	–	150	150	–	–	150	–	–
FPNUL	1 046	–	–	1 046	966	–	–	966	(80)	(7,6)
UNISFA	257	16	37	310	257	15	37	309	(1)	(0,3)
UNMIK	346	–	28	374	344	–	27	371	(3)	(0,8)
UNMIL	1 440	–	237	1 677	1 386	–	237	1 623	(54)	(3,2)
UNMISS	2 712	56	570	3 338	2 712	56	570	3 338	–	–
ONUCI	1 257	16	189	1 462	1 207	0	178	1 385	(77)	(5,3)
UNSOA	400	1	–	401	470	2	17	489	88	21,9
BLNU	414	6	–	420	419	6	–	425	5	1,2
Cuenta de apoyo	1 292	143	–	1 435	1 341	101	–	1 442	7	0,5
<b>Total</b>	<b>21 201</b>	<b>539</b>	<b>2 573</b>	<b>24 313</b>	<b>20 649</b>	<b>522</b>	<b>2 247</b>	<b>23 418</b>	<b>(895)</b>	<b>(3,7)</b>

<sup>a</sup> En el caso de la MINUSMA y la UNMISS, las cifras se basan en la dotación de personal aprobada para 2013/14.

<sup>b</sup> No incluye 1 P-5 (Oficial Superior de Coordinación de la Seguridad sobre el Terreno) financiado mediante un arreglo de participación en la financiación de los gastos con el equipo de las Naciones Unidas en el país.

250. En el cuadro 14 se resaltan los principales factores que contribuyen a las diferencias en las necesidades de personal civil para 2014/15 en comparación con 2013/14.

**Cuadro 14**  
**Principales factores que determinan las diferencias en las necesidades de personal civil**

Componente de mantenimiento de la paz	Número de puestos (diferencia)	Número de plazas temporarias (diferencia)	Número de Voluntarios de las Naciones Unidas (diferencia)	Principales factores que determinan las diferencias
MINURSO	(13)	(1)	–	La supresión de 14 puestos, principalmente en el componente de apoyo, tras el examen de las funciones de apoyo, la nacionalización de 4 puestos internacionales y la conversión de 1 plaza de personal temporario general nacional en un puesto de contratación de plantilla debido al carácter permanente de las tareas que desempeña
MINUSMA	8	–	3	La mejora de la prestación de servicios, en particular en la región septentrional

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Número de puestos (diferencia)</i>	<i>Número de plazas temporarias (diferencia)</i>	<i>Número de Voluntarios de las Naciones Unidas (diferencia)</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
MINUSTAH	(101)	1	(42)	La reducción continuada de las operaciones de la misión y el reajuste de la estructura de su componente civil
MONUSCO	(216)	(54)	(114)	La supresión de puestos debido al traslado de las operaciones de la misión a la zona oriental de la República Democrática del Congo y el traspaso de funciones a otras entidades de las Naciones Unidas
UNAMID	(166)	95	(180)	El examen de la dotación de personal civil
FNUOS	–	–	–	Ninguna diferencia
UNFICYP	–	–	–	La nacionalización de 1 puesto de contratación internacional
FPNUL	(80)	–	–	La reconfiguración de la División de Apoyo a la Misión como parte de la transición a un modelo de cadena de suministro con almacenaje centralizado, transporte integrado y servicios regionales compartidos, así como con el fin de crear capacidad nacional
UNISFA	–	(1)	–	La supresión de 1 plaza de personal temporario general que se había creado en 2013/14 para ayudar con la implantación de Umoja y las IPSAS
UNMIK	(2)	–	(1)	La reestructuración del componente de apoyo que dio lugar a una reducción neta de 16 puestos de contratación internacional y 2 plazas de Voluntario de las Naciones Unidas, y a un aumento neto de 6 puestos de contratación nacional. Además, la creación de 8 puestos nacionales y 1 plaza de Voluntario de las Naciones Unidas a fin de fortalecer la labor sustantiva de la misión
UNMIL	(54)	–	–	El reajuste de las funciones de apoyo a la misión para adoptar una cadena de suministro y simplificar los componentes de información pública y asuntos civiles
UNMISS	–	–	–	
ONUCI	(50)	(16)	(11)	Un examen de la dotación de personal civil con hincapié en la creación de capacidad nacional
UNSOA	70	1	17	El traspaso de funciones de la UNSOM y la creación de puestos adicionales principalmente relacionados con el aumento del personal uniformado de la AMISOM autorizado por el Consejo de Seguridad en su resolución <a href="#">2124 (2013)</a>
BLNU	5	–	–	La consolidación de las funciones relativas al sistema de información geoespacial que actualmente se realizan sobre el terreno en el Centro Mundial de Servicios; el fortalecimiento de las funciones de recursos humanos y de conducta y disciplina; la supresión de 2 puestos nacionales relacionados con la tramitación de solicitudes de subsidios de educación puesto que esas funciones se realizarán en el Centro Mundial de Servicios; el traslado de 3 puestos de la Capacidad Permanente de Policía a Nueva York

<i>Componente de mantenimiento de la paz</i>	<i>Número de puestos (diferencia)</i>	<i>Número de plazas temporarias (diferencia)</i>	<i>Número de Voluntarios de las Naciones Unidas (diferencia)</i>	<i>Principales factores que determinan las diferencias</i>
Cuenta de apoyo	49	(42)	–	El traslado de 3 puestos de la Capacidad Permanente de Policía de Brindisi; la creación de 3 puestos adicionales para el ACNUDH, 1 puesto para el Departamento de Seguridad y 1 puesto para la Oficina de Ética. La conversión de 42 plazas de personal temporal general en puestos de plantilla debido al carácter permanente de sus funciones y la reducción neta de 1 plaza de personal temporario general
<b>Total</b>	<b>(552)</b>	<b>(17)</b>	<b>(326)</b>	

251. La Asamblea General, en la sección III, párrafos 9 y 10, de su resolución [59/296](#), afirmó que, en la medida de lo posible, las solicitudes presupuestarias deberían reflejar los objetivos en materia de mejora de la gestión y aumento de la eficiencia y definir estrategias futuras al respecto. En cumplimiento de lo dispuesto en esa resolución, el Secretario General, en sus propuestas presupuestarias para el ejercicio económico 2006/07, introdujo el concepto de aumento de la eficiencia, según el cual los aumentos de la eficiencia hacen referencia a situaciones en que un menor número de insumos, o los mismos insumos a un menor costo, bastan para obtener un producto del mismo nivel que en el ejercicio económico anterior (en el supuesto de que no haya habido ningún cambio en la calidad).

252. En la sección I, párrafo 18, de su resolución [65/289](#), la Asamblea General alentó a que se lograran mayores mejoras de la gestión y aumento de la eficiencia. En ese sentido, en las propuestas presupuestarias para 2014/15 se han determinado aumentos de la eficiencia cuantificados, como se destaca en el cuadro 15, con una descripción detallada de los aumentos de la eficiencia incluidos en las propuestas presupuestarias de cada misión para 2014/15.

#### Cuadro 15

#### **Aumentos de la eficiencia incluidos en los presupuestos para 2014/15**

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

<i>Misión</i>	<i>Economías previstas</i>	<i>Categorías de gastos</i>
MINURSO	67,9	<b>Personal nacional</b> Simplificación de los procesos del componente de apoyo
	50,0	<b>Instalaciones e infraestructura</b> Uso de reflectores en las bases de operaciones para proporcionar iluminación exterior, en vez de usar alumbrado público
MINUSTAH	169,3	<b>Personal militar y de policía</b> Un proyecto piloto relacionado con la opción de suma fija para el envío de los efectos personales, que dio lugar a menores necesidades en concepto de gastos de repatriación

<i>Misión</i>	<i>Economías previstas</i>	<i>Categorías de gastos</i>
	385,3	<b>Transporte aéreo</b> Revisión del calendario de vuelos regulares
	294,3	<b>Comunicaciones</b> Creación de una red propia de infraestructura de conexiones de microondas que elimina la necesidad de utilizar servicios comerciales de Internet, y aplicación de un contrato actualizado para la prestación de servicios de telefonía móvil
MONUSCO	8 100,0	<b>Operaciones aéreas</b> Menos servicios de aeródromos debido al traslado a la parte oriental del país
	13 900,0	<b>Operaciones aéreas</b> Reducción de la composición de la flota aérea
UNAMID	26 141,5	<b>Transporte aéreo</b> Reducción de la flota aérea en 3 aeronaves como resultado de la reconfiguración de la flota teniendo en cuenta la composición de los activos desplegados en el Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación y las misiones vecinas
	1 776,0	<b>Otros fletes y gastos conexos</b> Uso de un nuevo sistema de carga de contenedores que permite la carga y descarga de camiones sin recurrir a elevadores de horquilla pesada de contratistas externos
FNUOS	14,2	<b>Instalaciones e infraestructura</b> Instalación de sistemas solares para calentar agua
UNFICYP	380,0	<b>Rotación del personal militar y de policía</b> Mejores acuerdos de planificación y transporte para el personal de los contingentes militares
	18,3	<b>Tecnología de la información</b> Sustitución de las computadoras de escritorio obsoletas por clientes ligeros para infraestructura de escritorio virtual
FPNUL	2 612,8	<b>Instalaciones e infraestructura</b> Contratación externa de servicios de paisajismo y limpieza; uso de energía solar
	1 164,1	<b>Transporte terrestre</b> Disminución del parque automotor en servicio y consumo de inventario Aplicación de medidas para reducir el consumo de combustible
	87,4	<b>Transporte aéreo</b> Revisión continua de los itinerarios de capacitación y reducción del número de delegaciones que recurren al transporte aéreo

<i>Misión</i>	<i>Economías previstas</i>	<i>Categorías de gastos</i>
	422,3	<b>Comunicaciones</b> Uso de líneas terrestres alquiladas más baratas para la red regional de voz y datos en el Oriente Medio
	212,2	<b>Tecnología de la información</b> Mayor uso de las reservas y gestión de riesgos
	117,2	<b>Suministro, servicios y equipo de otro tipo</b> Mayor uso de modalidades de capacitación interna, en línea y a nivel regional
UNISFA	226,0	<b>Rotación del personal militar y de policía</b> Uso de autobuses en vez de helicópteros
	597,0	<b>Transporte aéreo</b> Introducción de un avión a reacción mediano de uso general para volar directamente entre Entebbe y Wau
	3 056,0	<b>Transporte aéreo</b> Un nuevo contrato de raciones que obliga al contratista a entregar raciones a nivel de batallón, en vez de ser los helicópteros de la fuerza los que las transporten
UNMIK	2 004,6	<b>Personal civil</b> Simplificación de las funciones de apoyo y seguridad
	145,6	<b>Instalaciones e infraestructura</b> Uso de los dispositivos de copia disponibles, reduciendo el alquiler de fotocopadoras Procedimiento propio de tratamiento de aguas residuales, que redujo la necesidad de servicios de mantenimiento, y transformación del dispensario de nivel I de Pristina en una unidad médica
	52,4	<b>Transporte terrestre</b> Nuevas orientaciones que limitan el uso de vehículos a las necesidades operacionales directas
	66,2	<b>Suministros médicos</b> Utilización de los centros médicos de la Misión de la Unión Europea por el Estado de Derecho en Kosovo y otras instalaciones médicas de la zona de la Misión para proporcionar asistencia médica al personal de la UNMIK
UNMIL	6 771,5	<b>Transporte aéreo</b> Reconfiguración de la flota aérea
	86,8	<b>Instalaciones e infraestructura</b> Reducción del uso de copadoras de alquiler mediante la consolidación de oficinas y el aumento del uso compartido y el control
UNMISS	5 609,0	<b>Transporte aéreo</b> Reconfiguración de la flota aérea

<i>Misión</i>	<i>Economías previstas</i>	<i>Categorías de gastos</i>
ONUCI	720,0	<b>Instalaciones e infraestructura</b> Cierre de locales alquilados
	9 294,0	<b>Transporte aéreo</b> Reconfiguración de la flota aérea
UNSOA	173,0	<b>Comunicaciones</b> Desactivación de los servicios de itinerancia en la mayoría de servicios de telefonía móvil
BLNU	26,5	<b>Instalaciones e infraestructura</b> Continuación de la mejora del aislamiento térmico de los edificios, instalación de un nuevo sistema de aire acondicionado de clase AA, instalación de un sistema de descarga doble de la cisterna de los inodoros y normalización de los materiales de construcción
	730,1	<b>Tecnología de la información</b> Los sistemas de almacenamiento que expiren durante el año serán sustituidos por nuevos sistemas con nuevas tecnologías que optimizarán la eficiencia con que se utiliza el espacio de almacenamiento disponible
<b>Total</b>	<b>85 471,5</b>	

## Cuadro 16

**Ejemplos de iniciativas que se aplicarán en 2014/15**

<i>Componente</i>	<i>Iniciativas</i>
MINUSTAH	Desarrollo de una función mejorada de administración de activos Continuación de la mejora del programa de capacitación y certificación en técnicas de conducción segura para todo tipo de vehículos Establecimiento de un eje de líneas alquiladas de fibra óptica entre Puerto Príncipe y las oficinas regionales para conseguir un sistema de comunicaciones de alta velocidad más rápido y fiable y menos vulnerable a los desastres naturales
MINUSMA	Se completará al presentarse el presupuesto
MONUSCO	Traspaso de las funciones de remoción de minas y otras actividades conexas y prestación de apoyo electoral al equipo de las Naciones Unidas en el país Reconfiguración de la plantilla para reducir el personal militar y civil en zonas no afectadas por conflicto armado Continuación de la puesta en funcionamiento de un sistema aéreo no tripulado piloto; proyectos del medio ambiente

<i>Componente</i>	<i>Iniciativas</i>
FNUOS	Simplificación de la gestión de la cadena de suministro de conformidad con la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno
UNFICYP	Empoderar a los usuarios de los locales para que participen de forma más consciente en la conservación de la energía  Continuación del uso de vuelos comerciales para la rotación del personal de los contingentes, con la consiguiente reducción de los gastos de viajes
FPNUL	Transición a un modelo de cadena de suministro en consonancia con la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y consolidación de las funciones de almacenamiento en una sola sección  Integración de las secciones de transporte, control de tráfico y aviación en una sola sección para optimizar las funciones de transporte aéreo, marítimo y terrestre
UNISFA	Subcontratación de asociados externos, que se encargarán de prestar los servicios de gestión de campamentos
UNMIL	Reorganización del apoyo a la misión de conformidad con el modelo de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno  Arreglo de participación en la financiación de los gastos con la ONUCI respecto de 3 helicópteros artillados
BLNU	Prolongación de la vida económica útil de diversos equipos  Restricciones al uso de vehículos oficiales en la base

## VI. Situación del Fondo de Reserva para el Mantenimiento de la Paz al 30 de junio de 2013

253. 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](#), de 23 de diciembre de 1994, 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.

254. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, en respuesta a las solicitudes del Contralor, autorizó al Secretario General el 30 de abril, el 14 de junio, el 27 de julio y el 16 de octubre de 2012 a que contrajera compromisos de gastos por un valor de 31,0 millones de dólares a fin de cubrir las necesidades derivadas de las decisiones adoptadas por el Consejo de Seguridad, en sus resoluciones [2043 \(2012\)](#) y [2059 \(2012\)](#), de establecer y posteriormente clausurar la UNSMIS. De esa cantidad, 25,1 millones de dólares correspondían al

ejercicio económico 2011/12 y 5,9 millones de dólares al ejercicio 2012/13. Posteriormente, la Comisión Consultiva estuvo de acuerdo con la solicitud del Contralor de revisar la autorización para contraer compromisos en el ejercicio 2011/12 de 25,1 millones de dólares a 22,8 millones de dólares y utilizar el monto de 2,3 millones de dólares durante el ejercicio 2012/13. El 1 de mayo de 2013, la Comisión Consultiva también autorizó al Secretario General, en respuesta a la solicitud del Contralor, a que contrajera compromisos de gastos por un valor total de 83,6 millones de dólares a fin de cubrir hasta el 30 de junio de 2013 las necesidades derivadas de la decisión adoptada por el Consejo de Seguridad, en su resolución [2100 \(2013\)](#), de establecer la MINUSMA.

255. Como se indica en los estados financieros correspondientes al período de 12 meses comprendido entre el 1 de julio de 2012 y el 30 de junio de 2013, la cuantía del Fondo al 30 de junio de 2013 era de 152,0 millones de dólares, que incluían la reserva de 150 millones de dólares y un superávit acumulado de 2,0 millones de dólares. Durante el período se realizaron préstamos a corto plazo a la UNSMIS por valor de 13,5 millones de dólares, que al 30 de junio de 2013 seguían pendientes. Al 30 de junio de 2013, también había un préstamo pendiente de 12,8 millones de dólares a la MINURCA, otorgado en 1998 y 1999 y que aún no se ha reembolsado. El saldo del Fondo de Reserva para el Mantenimiento de la Paz que sobrepase la cuantía autorizada está disponible para financiar la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz, y la Asamblea General, en su resolución [67/287](#), autorizó la suma de 1,2 millones de dólares para el período comprendido entre el 1 de julio de 2013 y el 30 de junio de 2014. El excedente de 0,8 millones de dólares se suministrará, con sujeción a la aprobación de la Asamblea, en el contexto del informe sobre la cuenta de apoyo correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015.

## **VII. 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**

256. El manual del equipo de propiedad de los contingentes, que se ha modificado a fin de reflejar las disposiciones aprobadas por la Asamblea General en su resolución [65/292](#), se publicó en los seis idiomas oficiales de las Naciones Unidas el 6 de marzo de 2012. La Secretaría y las misiones sobre el terreno continúan coordinando las actividades a fin de asegurar que se apliquen las disposiciones del manual. Como preparación para la reunión de 2014 del Grupo de Trabajo sobre Reembolso del Equipo de Propiedad de los Contingentes, que se celebró del 20 al 31 de enero de 2014, la Secretaría examinó y consolidó los datos nacionales sobre los costos presentados por los Estados Miembros y elaboró varios documentos que se analizaron y debatieron en la reunión. Además, la Secretaría celebró una serie de reuniones informativas para los representantes de las misiones permanentes, según fuera necesario, a fin de proporcionar información actualizada a los Estados Miembros y ayudarles en el proceso.

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

257. En el cuadro 17 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 años civiles 2012 y 2013.

Cuadro 17

### 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)

	2012 <sup>a</sup>	2013
Sumas adeudadas al 1 de enero	528 989	525 215
Estimación de las sumas adeudadas	2 077 174	2 024 427
Menos: pagos efectuados durante el año	2 080 948	2 036 431
<b>Saldo al 31 de diciembre</b>	<b>525 215</b>	<b>513 211</b>

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

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2012 <sup>a</sup>	2013
Sumas adeudadas al 1 de enero	172 568	233 015
Estimación de las sumas adeudadas	1 279 861	1 248 765
Menos: pagos efectuados durante el año	1 219 414	1 264 756
<b>Saldo al 31 de diciembre</b>	<b>233 015</b>	<b>217 024</b>

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

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2012 <sup>a</sup>	2013
Sumas adeudadas al 1 de enero	356 421	292 200
Estimación de las sumas adeudadas	797 313	775 662
Menos: pagos efectuados durante el año	861 534	771 675
<b>Saldo al 31 de diciembre</b>	<b>292 200</b>	<b>296 187</b>

<sup>a</sup> Reemplaza la información proporcionada en el documento [A/67/723](#).

258. 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 2013, se efectuaron un total de cuatro pagos trimestrales programados a todas las misiones en curso que contaban con recursos suficientes en efectivo, así como tres reembolsos fuera del ciclo normal una vez recibidos fondos suficientes.

259. Al 31 de diciembre de 2013, los pagos por concepto de gastos de los contingentes y las unidades de policía constituidas estaban al día hasta octubre de 2013 para la MINUSMA, la MINUSTAH, la MONUSCO, la UNAMID, la FNUOS, la FPNUL, la UNISFA, la UNMIL, la UNMISS y la ONUCI, hasta agosto de 2013 para la UNFICYP y hasta febrero de 2011 para la MINURSO.

## **VIII. Indemnizaciones por muerte o discapacidad**

260. Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013, se tramitaron 124 solicitudes de indemnización por muerte o discapacidad que ascendían a 5,581 millones de dólares. Al final de ese período, había 27 solicitudes pendientes, de las cuales 13 llevaban pendientes más de 90 días. De esos 13 casos, 3 estaban pendientes de que concluyera su labor una junta de investigación a nivel de la misión; 1 caso estaba a la espera de una evaluación de incapacidad permanente de la División de Servicios Médicos del Departamento de Gestión; 7 casos estaban pendientes de recibir información médica que se había solicitado al país que había aportado contingentes; 1 caso se estaba examinando en la División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno; y 1 caso se había certificado y estaba pendiente del pago que debía efectuar la División de Contaduría General del Departamento de Gestión.

261. 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 documentos pertinentes.

262. En un intento de acelerar aún más el proceso de tramitación de las solicitudes de indemnización por muerte o discapacidad, la Secretaría examina semanalmente, de forma prioritaria, la situación de las solicitudes de indemnización por muerte o discapacidad y está en contacto con la División de Servicios Médicos para hacer un seguimiento continuo de aquellas solicitudes pendientes de documentación o de una decisión de la División, y está en contacto 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.

263. Además, al recibir el formulario de comunicación de bajas enviado desde el terreno, la Secretaría toma la iniciativa y contacta a 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.

Cuadro 18

**Estado de las solicitudes de indemnización por muerte o discapacidad correspondientes a 2013****A. Resumen de las indemnizaciones por muerte o 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>
MINURCAT	1	3,5	–	–	–	–	–	–
MINUSMA	–	–	–	–	–	–	1	70,0
MINUSTAH	9	232,5	2	140,0	–	–	3	45,5
MONUSCO	18	501,6	4	140,0	4	77,5	8	120,5
UNAMID	29	1 750,4	9	570,0	1	10,0	3	90,0
FNUOS	–	–	1	70,0	–	–	–	–
FPNUL	3	90,7	–	–	1	40,0	–	–
UNISFA	3	142,8	3	90,0	–	–	1	–
UNMIL	7	364,2	1	70,0	–	–	4	128,8
UNMIS	1	1,4	–	–	–	–	–	–
UNMISS	6	385,7	1	70,0	–	–	2	77,0
UNMIT	1	2,1	–	–	–	–	–	–
ONUCI	17	751,5	2	77,1	–	–	5	265,2
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>4 226,4</b>	<b>23</b>	<b>1 227,1</b>	<b>6</b>	<b>127,5</b>	<b>27</b>	<b>797,0</b>

**B. Indemnización por muerte**

(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>
MINUSMA	–	–	–	–	–	–	1	70,0
MINUSTAH	2	145,0	–	–	–	–	–	–
MONUSCO	4	280,0	2	140,0	1	70,0	1	70,0
UNAMID	25	1 735,0	8	560,0	–	–	1	70,0

<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>
FNUOS	–	–	1	70,0	–	–	–	–
FPNUL	1	70,0	–	–	–	–	–	–
UNISFA	2	140,0	1	70,0	–	–	–	–
UNMIL	5	360,0	1	70,0	–	–	1	70,0
UNMISS	5	350,0	1	70,0	–	–	–	–
ONUCI	10	724,9	1	75,0	–	–	3	220,0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>3 804,9</b>	<b>15</b>	<b>1 055,0</b>	<b>1</b>	<b>70,0</b>	<b>7</b>	<b>500,0</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>
MINURCAT	1	3,5	–	–	–	–	–	–
MINUSTAH	7	87,5	2	140,0	–	–	3	45,5
MONUSCO	14	221,6	2	0	3	7,5	7	50,5
UNAMID	4	15,4	1	10,0	1	10,0	2	20,0
FPNUL	2	20,7	–	–	1	40,0	–	–
UNISFA	1	2,8	2	20,0	–	–	1	–
UNMIL	2	4,2	–	–	–	–	3	58,8
UNMIS	1	1,4	–	–	–	–	–	–
UNMISS	1	35,7	–	–	–	–	2	77,0
UNMIT	1	2,1	–	–	–	–	–	–
ONUCI	7	26,6	1	2,1	–	–	2	45,2
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>421,5</b>	<b>8</b>	<b>172,1</b>	<b>5</b>	<b>57,5</b>	<b>20</b>	<b>297,0</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. Estas solicitudes no han sido denegadas y pueden ser analizadas de nuevo en cualquier momento si los Estados Miembros presentan la documentación adicional.

## IX. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

264. Se solicita a la Asamblea General que tome nota del presente informe.

## Anexo I

### **Estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno**

#### **I. Introducción**

1. El presente anexo debe leerse conjuntamente con los siguientes informes: a) 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); b) anexos I y II del anterior informe del Secretario General sobre la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz; c) cuarto informe anual del Secretario General sobre la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (A/68/637 y Corr.1); y d) anexo II del presente informe. Si bien el cuarto informe anual sobre la marcha de los trabajos y el cuerpo principal del presente informe contienen información de alto nivel sobre el objetivo final y la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno en el ejercicio económico 2012/13, el presente anexo ofrece más detalles sobre la gestión de la actuación profesional y la obtención de beneficios, incluidos datos cuantitativos sobre las eficiencias y las economías. También proporciona información adicional sobre una propuesta de iniciativa experimental para consolidar en Entebbe la tramitación de los subsidios de educación de todas las misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales.

2. En respuesta a las solicitudes formuladas por la Asamblea General en su resolución 66/264 y por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en su informe sobre cuestiones intersectoriales relacionadas con las operaciones de mantenimiento de la paz (A/66/718), el 15 de mayo de 2013 el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno presentó a la Quinta Comisión un paquete de documentos sobre la gobernanza y la gestión de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Ese material de información incluía el marco de gobernanza, el plan de aplicación, el marco de gestión de la actuación profesional, el marco de gestión de riesgos y la estrategia de gestión del cambio y de comunicaciones. Desde que proporcionó esa información complementaria a la Asamblea General, la Secretaría ha seguido examinando y perfeccionando periódicamente esos instrumentos en apoyo de una gestión y supervisión eficaces de los programas, como se describe con más detalle en la sección II.

#### **II. Marco de desempeño**

3. En el cuarto informe del Secretario General sobre la marcha de los trabajos (A/68/637 y Corr.1) se ofrece un panorama general detallado de los objetivos finales y los logros para el 30 de junio de 2015. La Secretaría ha actualizado el marco y los instrumentos de gestión de la actuación profesional de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno de conformidad con los objetivos finales trazados, incluidos el fortalecimiento del plan de ejecución de los programas y el perfeccionamiento de los indicadores clave del desempeño y las metas conexas, así como la actualización del marco de gestión de riesgos y el registro de riesgos. El conjunto de esos instrumentos constituye el marco de gestión de la actuación

profesional de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Esos instrumentos complementan un sistema de gobernanza y una estrategia de gestión del cambio y de comunicaciones para el proyecto, a la vez que se ven reforzados por ese sistema y esa estrategia, como se describe en detalle en el cuarto informe sobre la marcha de los trabajos. En las secciones siguientes se esbozan en detalle los objetivos finales y los principales indicadores del desempeño para cada pilar. En el cuarto informe sobre la marcha de los trabajos se ofrecen detalles sobre los elementos de la gestión de riesgos del marco de gestión de la actuación profesional y el plan de ejecución de los programas.

## A. Objetivos finales e indicadores clave del desempeño

4. En respuesta a la solicitud formulada por la Junta de Auditores en el párrafo 189 de su informe (A/67/5 (Vol. II)) y como se indica en el cuarto informe del Secretario General sobre la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (A/68/637 y Corr.1), la Secretaría ha perfeccionado los objetivos finales previstos para todos los pilares de la estrategia. A continuación se describen los indicadores clave del desempeño específicos de cada pilar, actualizados de conformidad con los objetivos finales perfeccionados. Esos indicadores representan una progresión de los ejemplos de indicadores estratégicos clave del desempeño y de medidas de ejecución específicas de cada pilar que se esbozan en el anexo I del informe anterior (A/67/723), así como de los indicadores clave del desempeño específicos de cada pilar incluidos en la documentación oficiosa relativa a la gestión de programas presentada a la Quinta Comisión en mayo de 2013. En su labor de perfeccionamiento de los indicadores clave del desempeño, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha aplicado un enfoque basado en el escalonamiento que vincula los objetivos finales de la estrategia, los objetivos y logros específicos de cada pilar y los indicadores clave del desempeño en un marco común. Esto permite al Departamento supervisar y gestionar el desempeño de conformidad con los principios y objetivos principales de la estrategia, con lo cual se asegura que los indicadores clave del desempeño sean útiles, mensurables, específicos y atribuibles a todos los pilares.

5. Los indicadores clave del desempeño y las metas asociadas que se presentan a continuación seguirán siendo objeto de examen periódicamente durante el período restante de aplicación hasta lograr el objetivo final de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno con miras a fortalecer un sistema común de supervisión de la ejecución y presentación de informes como parte de la incorporación de la perspectiva de la estrategia en todo el Departamento y los preparativos para el perfeccionamiento continuo de los procesos institucionales una vez que concluya el proceso de aplicación de la estrategia a finales de junio de 2015. Ese sistema intersectorial de gestión de la actuación profesional se podrá seguir consolidando gracias a la implantación progresiva del sistema Umoja de planificación de los recursos institucionales y de las IPSAS, en particular a la obtención de nuevas eficiencias y mejoras en la fiabilidad de los datos y en las capacidades de información y presentación de informes institucionales.

### **Pilar del marco financiero y la asignación de recursos estratégicos**

6. El pilar del marco financiero y la asignación de recursos estratégicos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno logrará el siguiente objetivo final:

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

7. Concretamente, la División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno, en colaboración con los asociados pertinentes de los departamentos y las misiones sobre el terreno, alcanzará los siguientes logros para fines de junio de 2015:

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 ejecución 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 apoyado con éxito la puesta en marcha de tres nuevas misiones de mantenimiento de la paz (la UNMISS, la UNSMIS y la MINUSMA).

#### Cuadro A.1

#### **Indicadores clave del desempeño para el pilar del marco financiero y la asignación de recursos estratégicos**

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
Acceso de las misiones de mantenimiento de la paz a la autorización para contraer obligaciones antes del mandato	Porcentaje de misiones de mantenimiento de la paz que reciben acceso a la autorización para contraer obligaciones antes del mandato	100%	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	15 días	División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
	(Contralor/Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto/Asamblea General, según proceda)		
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	100%	División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno
Eficiencias y reducciones de costos 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)	1% de reducción anual del costo medio por efectivo uniformado en las operaciones de mantenimiento de la paz	División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno
Tasas de ejecución de los recursos	Gastos totales/presupuesto total Total de obligaciones canceladas/total de obligaciones al final del ejercicio	Las tasas de ejecución de los recursos alcanzan el 99% tras los ajustes relacionados con las obligaciones canceladas	División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno

### **Pilar de recursos humanos**

8. El pilar de recursos humanos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno logrará el siguiente objetivo final:

Las misiones sobre el terreno adquirirán la capacidad necesaria en materia de dotación de personal civil y no relacionada con puestos mediante procesos institucionales optimizados, la delegación de atribuciones que corresponda y sistemas de supervisión eficaces, y mantendrá la productividad del personal mediante programas que promuevan la seguridad, mejoren la calidad de vida y faciliten oportunidades de carrera.

9. Concretamente, la División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno, en colaboración con los asociados pertinentes de los departamentos y las misiones sobre el terreno, alcanzará los siguientes logros para fines de junio de 2015:

a) Se habrá establecido un marco de planificación de la fuerza de trabajo, sobre la base de la experiencia adquirida en los exámenes de la dotación de personal civil, que lleve a una comprensión amplia 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 seguirán utilizando las listas de candidatos para más del 90% de las selecciones de personal en las misiones sobre el terreno y, mediante la planificación de la fuerza de trabajo, se identificarán cada vez mejor las deficiencias de las listas de candidatos en materia de capacidad, que son posteriormente subsanadas 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 habrán establecido y estarán listos para ser aplicados un concepto y un plan de gestión de la sucesión, centrados en el nivel superior de la gestión de recursos, en particular los puestos de Director/Jefe de Apoyo a la Misión, Director Adjunto de Apoyo a la Misión, Jefe de Servicios Administrativos, Jefe de Servicios Integrados de Apoyo y Oficial Jefe de Recursos Humanos;

e) Se habrán ejecutado plenamente todos los ejercicios contractuales dirigidos 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 incluye todos los datos de Inspira y Umoja, el sistema Field Support Suite y datos de sistemas anteriores, y todas las esferas funcionales utilizarán el mismo instrumento para la presentación de informes;

g) En la administración del personal civil sobre el terreno, la División de Personal sobre el Terreno habrá pasado de desempeñar funciones basadas en 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 impartición de orientación normativa y la supervisión de la delegación de atribuciones y responsabilidades.

#### Cuadro A.2

#### 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>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	Establecimiento de indicadores de la oferta y la demanda para el 100% de las familias de empleo y finalización del análisis de deficiencias	División de Personal sobre el Terreno
	Finalización de la encuesta de clientes y divulgación y uso de los resultados para la celebración de consultas	Puesta a prueba de los instrumentos de planificación de la fuerza de trabajo en por lo menos dos misiones	

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
	con los interesados internos (Sede, misiones)		
Identificación de las deficiencias de capacidad actuales y previstas	Validación y estructuración de la estrategia global sobre la base de consultas y datos	Realización de un inventario de competencias del 50% de los funcionarios de contratación internacional e identificación de deficiencias por familia de empleos, categorías, aptitudes, proporción entre hombres y mujeres y combinaciones de idiomas	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 las misiones sobre el terreno realizadas por medio de las listas de candidatos	90% a 95%	División de Personal sobre el Terreno  Misiones sobre el terreno
Fortalecimiento y ejecución de la estrategia de divulgación para los nacionales de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, en particular los que ocupan puestos de categoría superior	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	División de Personal sobre el Terreno
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	Finalización de la ejecución de tres recomendaciones del proyecto  Aprobación de una estrategia para las cuestiones de género sobre el terreno	División de Personal sobre el Terreno
Gestión de la reasignación y ubicación del personal en transición	Porcentaje de funcionarios reasignados/retenidos	Seguimiento y orientación debidos del 90% del personal en transición afectado por la supresión de puestos y la reducción o liquidación de las misiones	División de Personal sobre el Terreno

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
Establecimiento de un concepto y un 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 deficiencias para cuatro puestos claves	División de Personal sobre el Terreno
	Certificación de oficiales jefe de recursos humanos	Certificación del 100% de los oficiales jefe de recursos humanos y finalización de la modificación de las funciones del Oficial Jefe de Recursos Humanos	
Mejoramiento de las condiciones de servicio del personal sobre el terreno	Porcentaje de miembros del personal sobre el terreno con derecho a ello examinados para nombramientos de plazo fijo	Examen del 100% del personal	División de Personal sobre el Terreno
	Porcentaje de miembros del personal sobre el terreno sin limitación de nombramiento	75% del personal sin limitación de nombramiento	
Mejoramiento 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 del personal	División de Personal sobre el Terreno
Desarrollo de la capacidad de información y presentación de informes institucionales	Número de instrumentos de seguimiento para actividades de divulgación	Cinco instrumentos de seguimiento/información y presentación de informes institucionales	División de Personal sobre el Terreno
	Número de informes y modelos de información institucional elaborados		
Concepto de seguimiento y marco de rendición de cuentas para las funciones de recursos humanos sobre el terreno	Finalización del concepto de seguimiento y marco de rendición de cuentas para las funciones de recursos humanos sobre el terreno	Difusión del concepto de seguimiento y marco de rendición de cuentas para el 100% de las misiones sobre el terreno	División de Personal sobre el Terreno

### **Pilar de la cadena de suministro y de establecimiento de módulos**

10. El pilar de la cadena de suministro y de establecimiento de módulos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno logrará el siguiente objetivo final:

Las misiones y la Sede tendrán más capacidad para prever, detectar y responder a las necesidades de bienes y servicios sobre el terreno. Las misiones sobre el terreno recibirán apoyo mediante una mejor dotación de bienes y servicios, una gestión global de activos perfeccionada y la optimización del sistema de gestión de material. Las misiones sobre el terreno tendrán la capacidad de responder puntualmente a las necesidades haciendo uso de una gama de módulos individuales desplegables y de capacidad habilitadora.

11. Concretamente, el Centro Mundial de Servicios y la División de Apoyo Logístico, en colaboración con los asociados pertinentes, incluidas las misiones sobre el terreno, alcanzará los siguientes logros para fines de junio de 2015:

a) Se gestionará de manera más eficaz el inventario de propiedades, planta y equipo a nivel mundial, lo que reducirá el despilfarro mediante la utilización de una base de datos mundial para el seguimiento de los activos, incluidos los activos esenciales o de gran valor;

b) Se habrán optimizado los envíos de carga y flete desde lugares centralizados 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 más rápida de los servicios por medio de una selección más rápida de los proveedores de equipo y de los 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 un apoyo eficaz mediante el despliegue 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 redespiegue 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), que aprovecharán junto con la capacidad habilitadora y de despliegue rápido necesaria;

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

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

## Cuadro A.3

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

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
Plazo de adquisición	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	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	Misiones sobre el terreno
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 composición	Una vez al año	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 solicitud y la respuesta	Para las solicitudes habituales: 5 días hábiles	Centro Mundial de Servicios
		Para las solicitudes de artículos individuales: 2 días hábiles	
		Para el conjunto de los planes de recursos materiales (puesta en marcha o cambio del mandato): 5 días hábiles para las misiones pequeñas; 10 días hábiles para las misiones medianas; 20 días hábiles para las misiones grandes	Centro Mundial de Servicios
Tiempo de preparación del despliegue de cargamentos	Días transcurridos entre la fecha de aprobación de las órdenes de envío de material y la fecha en que el cargamento está listo para la entrega	30 días hábiles	Centro de Servicios

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (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	Centro de Servicios División de Apoyo Logístico
Plazo de procesamiento de la liquidación de los bienes (con exclusión de las actividades de liquidación financiera)	Días transcurridos entre la fecha final del mandato y la expedición del informe sobre la liquidación 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	Misiones sobre el terreno Centro Mundial de Servicios División de Apoyo Logístico División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones
Liquidación de las existencias inservibles	Porcentaje de bienes no fungibles liquidados en 12 meses	100%	Misiones sobre el terreno
Existencias anticuadas	Porcentaje de bienes no fungibles almacenados durante más de 6 meses	20%	Misiones sobre el terreno
Tiempo de preparación del despliegue del módulo	Número de días transcurridos entre la fecha de la aprobación del despliegue y la fecha del comprobante de salida	30 días	Centro Mundial de Servicios
Revisión de los diseños de los conjuntos de servicios (módulos, campamentos y bases)	Número de diseños revisados	Revisión de 5 diseños de campamentos y bases y 22 diseños de módulos	Centro Mundial de Servicios
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) y la fecha de llegada a las misiones	15 días	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	Centro Mundial de Servicios

### **Pilar de servicios compartidos**

12. El pilar de servicios compartidos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno logrará el siguiente objetivo final:

Las misiones recibirán servicios de apoyo uniformes, puntuales, eficientes y eficaces mediante la prestación simplificada y normalizada desde emplazamientos remotos para las funciones que no dependan de la ubicación, determinados sobre la base de un análisis de viabilidad.

13. Concretamente, las entidades de servicios compartidos, en colaboración con los asociados pertinentes, incluidas las misiones sobre el terreno, alcanzarán los siguientes logros para fines de junio de 2015:

a) Se habrá puesto en marcha el plan de ejecución para la transferencia de las funciones de apoyo independientes de la ubicación a 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, memorandos de entendimiento) la relación y la gestión de la actuación profesional entre los clientes y los proveedores de servicios;

c) Se habrá establecido un cuadro de mando integral para asegurar que los informes que se presenten periódicamente sobre la prestación de servicios a los clientes y la interacción con los clientes se hayan uniformado 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 el alto volumen de operaciones, así como para facilitar el ajuste óptimo con el sistema Umoja de planificación de los recursos institucionales 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 y relacionadas con los recursos humanos.

## Cuadro A.4

**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>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 reciben apoyo de una entidad externa de servicios compartidos	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 y las líneas de servicio (organización matriz)	Las líneas de servicio cumplen con todos los indicadores claves del desempeño	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 la entidad de servicios compartidos	Proveedores de servicios compartidos Misiones clientes
Acuerdos sobre el nivel de los servicios o acuerdos a nivel operacional, incluidos los 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 puesta en marcha de la entidad de servicios compartidos	Proveedores de servicios compartidos Misiones clientes
	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 acuerdos a nivel operacional	
Vigilancia del desempeño y presentación de los informes correspondientes	Presentación de informes periódicos de ejecución	Informes mensuales de ejecución	Proveedores de servicios compartidos
	Prestación de un apoyo eficaz a la vigilancia del desempeño y la presentación de informes por medio de facilitadores de la tecnología de las comunicaciones	Establecimiento de facilitadores de la tecnología de la información para la supervisión y extracción de datos y la presentación de informes de ejecución (sobre la base de la	División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones

<i>Logro</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta (30 de junio de 2015)</i>	<i>Entidades principales</i>
		identificación de las necesidades conexas por el proveedor de servicios compartidos)	
	Comentarios a los directores de líneas de servicio y pronta adopción de medidas correctivas	Aplicación plena de un mecanismo de alerta automática en caso de que el desempeño se quede por debajo del umbral establecido  Aplicación de medidas correctivas por los directores de las líneas de servicio en el plazo de una semana después de identificados los problemas	Proveedores de servicios compartidos
Mayor eficiencia y productividad como resultado de la concentración de los servicios compartidos	Porcentaje de reducción de funcionarios a tiempo completo como resultado de la transferencia de funciones	10 a 15% de reducción del personal a tiempo completo	Proveedores de servicios compartidos Misiones clientes
Aumento constante de la satisfacción de los clientes	Realización de dos encuestas anuales que reflejen el aumento continuo de los indicadores del grado de satisfacción de los clientes  Número de quejas registradas a través de los servicios de asistencia a los usuarios o las encuestas a clientes	80% de satisfacción de los usuarios  No más del 12% del total de solicitudes recibidas a través de los servicios de asistencia a los usuarios o las encuestas a clientes corresponden a quejas	Proveedores de servicios compartidos

### III. Obtención de beneficios

14. La Junta de Auditores, en el párrafo 188 de su informe (A/67/5 (Vol. II)), recomendó que se elaborara un plan de obtención de beneficios para el seguimiento, cuantificación y gestión de los beneficios que se esperaba obtener con la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. También subrayó que era importante realizar un análisis certero de la relación costo-beneficio en función de las propuestas formuladas en relación con la estrategia.

15. En respuesta a esas recomendaciones, la Secretaría ha puesto en práctica un enfoque en dos etapas durante el período que se examina para fortalecer y unificar la presentación de informes sobre los beneficios de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. En primer lugar, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha elaborado una metodología común para el análisis de la relación costo-beneficio, que en 2013 se introdujo en todas las divisiones del Departamento y varios asociados interdepartamentales, así como en las misiones sobre el terreno. En segundo lugar, el Departamento ha establecido principios comunes para la obtención de beneficios, que se han aplicado a la presentación de informes sobre los beneficios correspondientes al ejercicio 2012/13 que figuran en el cuarto informe sobre la marcha de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (A/68/637 y Corr.1). En la sección B *infra* se ofrecen detalles sobre los costos y las economías asociados con la aplicación de la estrategia.

#### A. Análisis de la relación costo-beneficio

16. Durante el período que se examina, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno elaboró e impartió, con el apoyo de un experto consultor, dos cursos de capacitación para el personal de la Sede sobre el análisis de la relación costo-beneficio. La capacitación se centró en la familiarización del personal con una metodología uniformada de análisis de la relación costo-beneficio y una herramienta de presentación de informes sobre la relación costo-beneficio a nivel de departamentos. En total, 28 funcionarios en representación de todas las divisiones del Departamento, así como funcionarios del equipo de Umoja y de la División de Financiación de Operaciones de Mantenimiento de la Paz del Departamento de Gestión, recibieron capacitación en el uso de esa herramienta común.

17. La herramienta de presentación de informes sobre el análisis de la relación costo-beneficio tiene por objeto proporcionar un marco común de presentación de informes, verificación y supervisión para proyectos de apoyo a la aplicación de los objetivos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno en todos los pilares. La herramienta posee cuatro componentes principales: a) el resumen del proyecto; b) el análisis de las consecuencias financieras; c) el análisis de las consecuencias para el desempeño; y d) un desglose detallado de las consecuencias financieras por misión. En la primera sección se describe el proyecto en términos generales, en particular el estado actual y el estado previsto. El análisis de las consecuencias financieras detalladas proporciona un análisis detallado y comparativo de la relación costo-beneficio. Este análisis abarca la inversión inicial y los gastos de adquisición, así como los gastos operacionales y de mantenimiento anuales corrientes. El análisis de las consecuencias para el desempeño proporciona indicadores clave del desempeño y costos y beneficios cualitativos en relación con la propuesta. Por último,

el desglose detallado de las consecuencias financieras por misión incluye un desglose anual por misión de las consecuencias para la relación costo-beneficio.

18. La herramienta uniformada elaborada por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para la presentación de informes sobre el análisis de la relación costo-beneficio se distribuyó a todas las misiones sobre el terreno como parte de las instrucciones sobre la preparación del presupuesto para el ejercicio 2014/15 y se utilizará para todas las propuestas de modificación futuras en la Sede y sobre el terreno.

## B. Costos y economías de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno

19. En consonancia con los principios de la presentación de informes sobre los beneficios de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, en el cuadro A.5 se reflejan los costos y las economías de la estrategia en cada ejercicio económico. Para más detalles sobre los beneficios cualitativos y cuantitativos no financieros obtenidos durante el ejercicio 2012/13, consúltese el cuarto informe del Secretario General sobre la marcha de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

Cuadro A.5

### Costos, economías y reducciones de gastos atribuidos a la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

#### A. Costos y economías

	2010/11	2011/12	2012/13	Subtotal
<b>Costos</b>				
<b>Inversiones en la Sede</b>				
Personal temporario general de categoría D-1 (sueldo medio + gastos no correspondientes al personal)	287	287	287	861
Establecimiento de un puesto de P-5 y reasignación de dos puestos de P-4, un puesto de P-3 y un puesto de Servicios Generales (salario + gastos no correspondientes al personal) <sup>d</sup>	909	909	909	2 727
Viajes <sup>b</sup>	130	130	130	390
Talleres	–	–	75	75
Consultores/asesores <sup>c</sup>	–	–	64	64
<b>Subtotal</b>				<b>4 117</b>
<b>Centro Regional de Servicios</b>				
Infraestructura <sup>d</sup>	82	3 074	9 754	12 910
Viajes del Comité Directivo <sup>e</sup>	21	21	21	63
Consultores <sup>f</sup>	–	–	235	235
<b>Subtotal</b>				<b>13 208</b>
<b>Subtotal de gastos</b>				<b>17 325</b>

	2010/11	2011/12	2012/13	Subtotal
<b>Economías</b>				
<b>Personal</b>				
<b>Centro Mundial de Servicios</b>				
Costo diferencial resultante de la distribución (costos no recurrentes de reasignación)	–	187	(53)	134
Eficiencias en el apoyo a la UNSMIL <sup>g</sup>	–	2 500 <sup>h</sup>	2 500	5 000
<b>Subtotal</b>				<b>5 134</b>
<b>Centro Regional de Servicios</b>				
Costo diferencial resultante de la distribución (costos no recurrentes de reasignación) <sup>i</sup>	–	1 837	9 907	11 744
Supresión <sup>j</sup>	–	–	2 448	2 448
Reducción <sup>k</sup>	–	2 194	2 194	4 388
<b>Subtotal</b>				<b>18 580</b>
<b>Subtotal de personal</b>				<b>23 714</b>
<b>Gestión de activos</b>				
<b>Reducción de las existencias para el despliegue estratégico</b>	–	–	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>110 604</b>
<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 para la rotación de contingentes	–	–	29 619	29 619
<b>Subtotal</b>				<b>107 147</b>
<b>Subtotal de gestión de activos</b>				<b>267 751</b>

	2010/11	2011/12	2012/13	Subtotal
<b>Optimización del transporte</b>				
Aviones fletados a largo plazo <sup>l</sup>	–	–	6 249	6 249
Rotación regional optimizada de efectivos militares <sup>m</sup>	3 453	1 055	4 501	9 009
Optimización de la flota aérea regional <sup>n</sup>	68 076	27 200	–	95 276
<b>Subtotal de la optimización del transporte</b>				<b>110 534</b>
<b>Subtotal de economías</b>				<b>401 999</b>
<b>Total (economías menos gastos)</b>				<b>384 674</b>

<sup>a</sup> Estos no son puestos adicionales, sino puestos reasignados del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para establecer el equipo de coordinación de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno como parte de la nueva función de apoyo estratégico en la Oficina del Secretario General Adjunto.

<sup>b</sup> Sobre la base de los gastos medios por concepto de viajes anuales 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 del asesor sobre gestión de la cadena de suministro durante el ejercicio económico 2012/13.

<sup>d</sup> Véase A/67/723, anexo II, cuadro B.10; A/68/731, anexo II, cuadro B.1.

<sup>e</sup> Sobre la base de las dietas para viajes de participantes de misiones clientes.

<sup>f</sup> Véase A/68/731, anexo II, cuadro B.1.

<sup>g</sup> Véase A/67/723, anexo I, párr. 9. Las eficiencias se basan en el diferencial entre Brindisi y Libia para 23,63 funcionarios a tiempo completo.

<sup>h</sup> Véase A/67/723, anexo I, párr. 9.

<sup>i</sup> Véase A/67/723, anexo II, cuadro B.2.

<sup>j</sup> Véase A/67/723, anexo II, cuadro B.2.

<sup>k</sup> Véase A/67/723, anexo II, cuadro B.2.

<sup>l</sup> Representa el período comprendido entre el 16 de septiembre de 2012 y el 30 de junio de 2013. La eficiencia se calcula en relación con la misma actividad operacional en el ejercicio económico 2011/12.

<sup>m</sup> Véase A/66/591, cuadro 9, así como los cuadros que figuran a continuación.

<sup>n</sup> Las economías atribuidas en el cuadro anterior a la “optimización de la flota aérea regional” reflejan economías previamente declaradas como economías de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno en relación con la partida “Economías del Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación” o la partida “Economías resultantes de la optimización del Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación”. En consonancia con las opiniones expresadas por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y la Junta de Auditores respecto de la necesidad de mejorar la forma en que el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno presenta sus informes sobre los beneficios obtenidos con la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, se ha reformulado la partida relativa a esas economías a fin de reflejar el hecho de que las economías logradas en la flota aérea regional se han obtenido gracias a la labor del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en la Sede, las células de transporte de las misiones regionales y los servicios de análisis, planificación y coordinación del Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación.

Luego de revisar los informes correspondientes al año en curso y el año anterior sobre las economías de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno en relación con el Centro, el Departamento redujo en 7.126.189 dólares las economías anteriormente anunciadas para un total de 95.276.724 dólares, lo que da cuenta del hecho de que habían sido retiradas dos aeronaves de la flota de la MINURCAT principalmente por motivos operacionales debidos a la reducción y el cierre de la Misión. Como se informó anteriormente, cabe señalar también que las economías acumuladas resultantes de la reducción de la flota en cinco aeronaves entre enero y julio de 2010 en el ejercicio económico 2009/10 (por un valor total de 21.255.258 dólares) se consignan como economías de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno a pesar de que no fue hasta junio de 2010 que la Asamblea General aprobó oficialmente la estrategia.

**B. Economías logradas por el Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación gracias a las rotaciones optimizadas de tropas durante el período comprendido entre julio de 2011 y junio de 2012**

	<i>UNAMID</i>	<i>UNMISS</i>	<i>MONUSCO</i>	<i>UNISFA</i>	<i>UNSOA</i>	<i>Otras</i>	<i>Total</i>
Contratos de flete a corto plazo	4 651	–	937	–	–	244	5 832
Contratos de flete a largo plazo	3 946	–	587	–	–	244	4 777
<b>Economías</b>	<b>705</b>	<b>–</b>	<b>350</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 055</b>

**C. Economías logradas por el Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación gracias a las rotaciones optimizadas de tropas durante el período comprendido entre julio de 2012 y junio de 2013**

	<i>UNAMID</i>	<i>UNMISS</i>	<i>MONUSCO</i>	<i>UNSOA</i>	<i>ONUCI</i>	<i>UNISFA</i>	<i>Total</i>
Contratos de flete a corto plazo	12 335	821	2 002	10 309	1 488	52	27 007
Contratos de flete a largo plazo	10 279	684	1 668	8 591	1 240	44	22 506
<b>Economías</b>	<b>2 056</b>	<b>137</b>	<b>334</b>	<b>1 718</b>	<b>248</b>	<b>8</b>	<b>4 501</b>

#### **IV. Consolidación experimental de las funciones relativas al subsidio de educación**

20. Se propone consolidar, a título experimental, la tramitación de las solicitudes de subsidios de educación en el Centro Regional de Servicios de Entebbe. La consolidación se llevaría a cabo a título experimental como medio de poner a prueba un modelo global de prestación de servicios para las funciones de apoyo que no dependan de la ubicación en consonancia con las oportunidades ofrecidas por la puesta en marcha de Umoja. También serviría como medio de evaluar la eficacia de un modelo de pago por servicios o un mecanismo similar de reembolso de servicios compartidos. Se propone ejecutar el proyecto experimental en el ejercicio 2014/15 en consonancia con la puesta en marcha de la Ampliación 1 de Umoja. Las enseñanzas que se extraigan del proyecto se recogerán en el quinto y último informe del Secretario General sobre la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. La consolidación conllevará la supresión de dos puestos de contratación nacional en el Centro Mundial de Servicios de Brindisi, como se propuso en el informe del Secretario General sobre el presupuesto de la Base Logística de las Naciones Unidas para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015 ([A/68/727](#)).

21. Actualmente, cuatro funcionarios del Servicio Móvil, cuatro funcionarios de contratación nacional de Servicios Generales y un voluntario de las Naciones Unidas se encargan de tramitar en el Centro Regional de Servicios de Entebbe unas 5.700 solicitudes de subsidios de educación al año, lo que equivale a más del 65% de todas las solicitudes de subsidios de educación. Es importante señalar que el Centro Regional de Servicios tramita solicitudes de subsidios de educación no solo para las siete misiones de su competencia, sino para todas las misiones desplegadas

en África. Al mismo tiempo, dos funcionarios de contratación nacional del Centro Mundial de Servicios de Brindisi tramitan cerca de 2.900 solicitudes de subsidios de educación al año para todas las demás misiones fuera de África. En total, los gastos anuales de personal de la Organización correspondientes a 11 personas encargadas de tramitar 8.600 solicitudes de subsidios de educación en esos dos lugares ascienden a 823.700 dólares.

22. El Centro Regional de Servicios absorberá las funciones relativas al subsidio de educación que se transferirán del Centro Mundial de Servicios, dentro de los límites de los recursos existentes. Para el desempeño de esas funciones, se dispondrá de una línea de servicios especializada en los subsidios de educación. Mediante esa línea de servicios, se reconfigurará y se revisará periódicamente el procesamiento de los subsidios de educación a fin de absorber el volumen de trabajo adicional, en particular tras la puesta en marcha de la Ampliación 1 de Umoja, lo que afectará directamente la tramitación de los subsidios de educación, en particular mediante la introducción de un volumen considerable de autoservicio en el procesamiento de las solicitudes por los funcionarios. La migración de las funciones será supervisada por el Comité Directivo del Centro Mundial de Servicios y el Comité Directivo del Centro Regional de Servicios, guiada por un solo plan de transición y apoyada por la División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. El Centro Mundial de Servicios asegurará que el número de casos atrasados se reduzca para junio de 2014, mientras que el Centro Regional de Servicios absorberá las nuevas solicitudes procedentes de las misiones que eran atendidas por el Centro Mundial de Servicios. Al final del período experimental, las funciones se revisarán sobre la base de la experiencia adquirida en la consolidación de las funciones en Entebbe y la transición a la Ampliación 1 de Umoja. Con respecto a la gobernanza, la gestión, la rendición de cuentas y la responsabilidad, la línea de servicios para el subsidio de educación rendirá cuentas al Jefe del Centro Regional de Servicios a través del director de la línea de servicios. El Comité Directivo del Centro Regional de Servicios, presidido por el Subsecretario General del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, se ocupará de la gobernanza de más alto nivel. Los problemas relacionados con el desempeño se remitirán al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en la Sede. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, a través de la División de Personal sobre el Terreno y en consulta con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, prestará apoyo y asesoramiento para las funciones.

23. En 2012, tras realizar un análisis de la relación costo-beneficio de la consolidación entre Brindisi y Entebbe de las funciones relativas al subsidio de educación, la División de Personal sobre el Terreno llegó a la conclusión de que en ambos lugares tardaba casi exactamente el mismo tiempo (28 días) tramitar una solicitud de subsidio de educación. El paso siguiente consistió en analizar los gastos de personal del procesamiento de las solicitudes de subsidio de educación comparando el costo de la ubicación de 6 funcionarios de contratación nacional de Servicios Generales, 4 funcionarios del Servicio Móvil y 1 voluntario de las Naciones Unidas en el Centro Mundial de Servicios o en el Centro Regional de Servicios de Entebbe. Según las proyecciones, los gastos totales de personal, obtenidos calculando el costo combinado de los sueldos básicos netos, los gastos comunes de personal, el ajuste por lugar de destino y las contribuciones del personal, ascenderían a 1.358.000 dólares en el Centro Mundial de Servicios y 697.000 dólares en el Centro Regional de Servicios, para una diferencia de

alrededor de 661.000 dólares. Se calculan en 159.800 dólares las economías anuales proyectadas en concepto de gastos asociados con la supresión de dos puestos de Servicios Generales en Brindisi.

24. Por otro lado, el análisis reveló que la consolidación en Entebbe de todas las funciones relativas al subsidio de educación entrañaba menos riesgos. Si bien el volumen de trabajo en Entebbe aumentaría en un 30%, se dispondría de varios funcionarios experimentados en una dependencia establecida para gestionar la transición. En comparación, si la tramitación de todas las solicitudes de subsidios de educación se trasladara a Brindisi, se encargaría a un solo funcionario que gestionara un volumen de trabajo que habría aumentado más de dos veces y, al mismo tiempo, capacitara a nuevos funcionarios de contratación local, tan pocos como lo permita la retención de algunos de los funcionarios que actualmente desempeñan funciones relativas al subsidio de educación en Entebbe. Los procesos se racionalizarían, teniendo en cuenta los principios de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. La consolidación en un único lugar de las funciones relativas al subsidio de educación facilitaría el proceso de racionalización y normalización, lo que promovería una coherencia y calidad mayores en los servicios al personal.

25. Actualmente, tres misiones clientes del Centro Regional de Servicios (la MONUSCO, la UNAMID y la UNMISS) están contribuyendo a la tramitación de subsidios de educación. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno quisiera aprovechar la oportunidad creada por la propuesta de unificación en Entebbe de las funciones relativas al subsidio de educación para establecer a título experimental un sistema de pago por servicios.

## V. Conclusión

26. En lo que resta de aquí a la consecución del objetivo final de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, la atención debería centrarse en la tarea de seguir perfeccionando e institucionalizando las herramientas de gestión de la actuación profesional y de presentación de informes sobre los beneficios puestas en práctica con arreglo a la estrategia. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno así lo hará sobre la base de las enseñanzas y las mejores prácticas extraídas de la aplicación de la estrategia y otros procesos de cambio en todo el sistema. Para ello, el Departamento se esforzará por asegurar que las nuevas prácticas se incorporen en su labor diaria, así como en la de los centros de servicios y las misiones, de modo que el apoyo a las actividades sobre el terreno se asiente sobre bases sólidas para la gestión rigurosa de la actuación profesional y el mejoramiento continuo de los procesos institucionales durante el resto y después del período de aplicación de la estrategia.

## **Anexo II**

### **Centro Regional de Servicios**

#### **I. Introducción**

1. El Centro Regional de Servicios de Entebbe se estableció en julio de 2010 para prestar servicios a las misiones clientes de la región de África Oriental. Las misiones beneficiarias son la MONUSCO, la UNAMID, la UNMISS, la UNISFA, la UNSOA, la BNUB, la BINUCA y la UNSOM. El Centro es financiado por las misiones clientes sobre la base del presupuesto de cada misión en relación con el presupuesto total de las misiones clientes.

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 2012/13, así como los recursos financieros y humanos consolidados necesarios para el funcionamiento del Centro durante el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015, y detalles sobre la proporción de recursos asignados a cada misión cliente tal como están reflejados en las propuestas presupuestarias de las respectivas misiones.

#### **II. Ejecución del presupuesto correspondiente a 2012/13**

3. A continuación se resume el desempeño del Centro Regional de Servicios durante el ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2012 y el 30 de junio de 2013.

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

4. El Centro comenzó con cuatro proyectos piloto que han permitido reducciones de costos y mejoras en la productividad y la eficiencia, y se prevé que continúen haciéndolo:

- Trámites de llegada y salida
- Centro Regional de Capacitación y Conferencias
- Tramitación de los subsidios de educación
- Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación

5. El Centro Regional de Servicios sigue siendo un concepto en evolución para la prestación de apoyo regional a las misiones clientes. Durante el ejercicio 2012/13, el Centro prestó servicios compartidos a las misiones participantes y se transfirió de las misiones sobre el terreno al Centro un número considerable de funciones administrativas transaccionales que no dependen de una ubicación específica relacionadas con las finanzas y los recursos humanos. Durante el ejercicio, el Centro culminó las cuatro primeras fases de la transición (evaluación, absorción, racionalización e integración) para la tramitación de los subsidios de educación, el Centro Regional de Capacitación y Conferencias, el Centro de Control Integrado de

Transporte y Circulación, y las funciones de recursos humanos y finanzas. También se realizó la integración parcial de las funciones relacionadas con los trámites de llegada y salida, y se inició la redefinición de las funciones de finanzas y recursos humanos.

6. El modelo de prestación de servicios durante el ejercicio se basó en compartimentos funcionales con pilares separados para las funciones de finanzas y recursos humanos. Esta estructura dio lugar a desafíos en materia de rendición de cuentas, responsabilidad y sentido de la propiedad en relación con servicios que, por ejemplo, se inician en el pilar de recursos humanos y terminan en el pilar de finanzas. La estructura también exigía un proceso más largo para la redefinición completa de principio a fin, con lo que se demoraban los beneficios del proceso racionalizado para los clientes. Con objeto de mejorar el modelo de prestación de servicios, el Centro inició la reestructuración de sus funciones de finanzas y recursos humanos para incluirlas en líneas de servicio de procesos de principio a fin, que son las dependencias de la organización donde se ubican en un mismo lugar varias funciones que contribuyen a la prestación de un mismo servicio. La primera línea de servicio para la tramitación de todas las prestaciones de viaje (viajes en uso de licencia para visitar el país de origen, para visitar a la familia y relacionados con el subsidio de educación) comenzó a funcionar en mayo de 2013. La definición del modelo de prestación de servicios también se perfeccionó con arreglo al estado final del Centro y teniendo en cuenta los beneficios previstos de Umoja.

7. En mayo de 2013, el Centro llevó a cabo una primera encuesta sobre la satisfacción entre sus misiones clientes con la finalidad de definir una base de referencia para mejoras futuras. Por último, se inició la construcción de dos edificios de oficinas y un centro de datos.

---

**Logro previsto 1.1:** Concepto del Centro Regional de Servicios en pleno funcionamiento, 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 Conclusión de las cuatro primeras partes de las fases de transición (evaluación, absorción, racionalización e integración) para las funciones aprobadas por el Comité Directivo transferidas desde las misiones clientes

Lograda parcialmente. Han concluido las cuatro primeras partes de la fase de transición en el caso de la tramitación de los subsidios de educación, el Centro Regional de Capacitación y Conferencias, el Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación, y las funciones de recursos humanos y finanzas. Las funciones relacionadas con los trámites de entrada y salida no están plenamente integradas aún, dado que el personal de la MONUSCO asignado a la región occidental de la República Democrática del Congo se incorporan a través de Kinshasa en lugar de Entebbe.

1.1.2 Inicio de la redefinición de los procesos de finanzas y recursos humanos para el Centro Regional de Servicios de Entebbe

Lograda. La redefinición de las funciones de finanzas y recursos humanos se inició en las esferas de la prima de asignación y la tramitación de las prestaciones de viajes

1.1.3 Ultimación del concepto de centro de servicios y del modelo de prestación de servicios

Lograda. El concepto de centro de servicios y el modelo de prestación de servicios se ultimaron y se presentaron en el informe anterior del Secretario General ([A/67/723](#))

---

<i>Productos previstos</i>	<i>Productos obtenidos (número o sí/no)</i>	<i>Observaciones</i>
Transferencia de las funciones y los puestos aprobados por el Comité Directivo desde las misiones clientes al Centro Regional de Servicios	Sí	Se transfirieron 247 puestos desde las misiones clientes al Centro Regional de Servicios; se transfirieron las funciones y se delegó la autoridad correspondiente
Procesos de finanzas y recursos humanos normalizados	Sí	Los procesos relativos a la prima de asignación y las prestaciones de viajes se han normalizado
Conclusión de la fase de evaluación para las funciones de adquisiciones y de logística de apoyo para las misiones clientes	Sí	Se llevó a cabo un examen, y el Comité Directivo del Centro Regional de Servicios aprobó las propuestas

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

<i>Indicadores de progreso previstos</i>	<i>Indicadores de progreso reales</i>
1.2.1 Reducción del tiempo necesario para los trámites de llegada (2010/11: 12 días; 2011/12: más del 95% completado en 2 días; 2012/13: más del 98% completado en 2 días)	No lograda. El 89,3% de 1.363 incorporaciones se completó en 2 días  El menor porcentaje se debió principalmente al tiempo necesario para completar la capacitación obligatoria (curso de seguridad básica sobre el terreno, curso avanzado de seguridad sobre el terreno, integridad, abuso de autoridad y prevención del acoso sexual) en el despliegue
1.2.2 Reducción del tiempo necesario para los trámites de salida del personal de contratación internacional (2010/11: 12 días; 2011/12: más del 95% completado en 1 día; 2012/13: más del 98% completado en 1 día)	Lograda. El 99,3% se completó en 1 día
1.2.3 Nivel constante de servicios manteniendo plazos cortos en los trámites de salida del personal uniformado (2010/11: 12 días; 2011/12: más del 98% completado en 3 días; 2012/13: más del 98% completado en 3 días)	Logrado. El 98% se completó en 3 días

<i>Productos previstos</i>	<i>Productos obtenidos (número o sí/no)</i>	<i>Observaciones</i>
Trámites de llegada y salida de 3.000 miembros del personal, incluido el uniformado y los voluntarios de las Naciones Unidas	3.465	1.530 incorporaciones (MONUSCO: 179; UNISFA: 181; UNMISS: 1.170), incluidos 94 funcionarios de contratación internacional, 649 efectivos militares, 512 efectivos de policía, 246 voluntarios de las Naciones Unidas y 29 funcionarios de contratación nacional  1.935 cesaciones (UNAMID: 22; MONUSCO: 1.674; UNISFA: 237; UNMISS: 2), incluidos 185 funcionarios de contratación internacional, 1.165

efectivos militares, 275 efectivos de policía; 226 voluntarios de las Naciones Unidas, y 84 funcionarios de contratación nacional

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

<i>Indicadores de progreso previstos</i>	<i>Indicadores de progreso reales</i>
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 máximo volumen (julio a octubre) (2010/11: 5 meses; 2011/12: más del 96% en menos de 7 semanas; 2012/13: más del 96% en menos de 7 semanas)	No logrado. El 46% de las 3.336 solicitudes se tramitaron en menos de 7 semanas  Las demoras en la tramitación se debieron a que los funcionarios no enviaron los documentos necesarios en el plazo establecido
1.3.2 Nivel constante de servicios manteniendo unos plazos cortos en la tramitación de las peticiones de subsidios de educación durante los períodos de menos volumen (noviembre a junio) (2010/11: 5 meses; 2011/12: más del 96% en menos de 4 semanas; 2012/13: más del 96% en menos de 4 semanas)	No logrado. El 70,3% de las 2.326 solicitudes se tramitaron en menos de 4 semanas  Las demoras en la tramitación se debieron a que los funcionarios no enviaron los documentos necesarios en el plazo establecido
1.3.3 Reducción del promedio de solicitudes de subsidios de educación devueltas a la misión (2010/11: 40%; 2011/12: 20%; 2012/13: menos del 15%)	Lograda. Se devolvió el 4% de las solicitudes durante el período que abarca el informe

<i>Productos previstos</i>	<i>Productos obtenidos (número o sí/no)</i>	<i>Observaciones</i>
Tramitación de 6.000 solicitudes de subsidios de educación	5.662	Solicitudes (BINUCA: 62; BNUB: 45; MINURSO: 132; MONUSCO: 1.201; ONUCI: 454; UNAMID: 1.391; UNIOGBIS: 79; UNIPSIL: 39; UNISFA: 64; UNMIL: 607; UNMISS: 1.054; UNMIT: 5; Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana: 86; UNOCA: 8; UNOWA: 55; UNPOS: 31; UNSMIL: 78; UNSOA: 267; Sede: 4)

**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 (2010/11: 2.000 funcionarios; 2011/12: 3.000; 2012/13: 3.000)	Logrado. El número total de participantes en los actos del Centro Regional de Capacitación y Conferencias fue de 6.391



<i>Productos previstos</i>	<i>Productos obtenidos (número o sí/no)</i>	<i>Observaciones</i>
Coordinación de 330 vuelos para el transporte de contingentes utilizando aviones de las Naciones Unidas fletados a largo plazo	839	Vuelos para el transporte de contingentes (UNAMID: 347; MONUSCO: 66; UNMISS: 43; UNISFA: 3; UNSOA: 342; ONUCI: 38)

**Logro previsto 1.6:** Prestación efectiva y eficiente de apoyo de servicios financieros a los clientes

<i>Indicadores de progreso previstos</i>	<i>Indicadores de progreso reales</i>
1.6.1 Reducción del tiempo necesario para tramitar facturas y solicitudes varias (2010/11: no se aplica; 2011/12: no se aplica; 2012/13: 98% en 28 días naturales)	<p>Lograda parcialmente. El 86,8% de las facturas se pagaron en el plazo de 28 días</p> <p>El menor porcentaje se debió a que las misiones clientes no presentaron la documentación completa de manera oportuna</p> <p>El 89% de las reclamaciones se pagaron en un plazo de 28 días</p> <p>El menor porcentaje se registró principalmente durante el primer trimestre del período de ejecución, durante el cual la Sección de Finanzas estuvo en proceso de integración estructural. A partir de entonces, su desempeño ha sido sistemáticamente superior a la meta, con un promedio de un 99,8% de las solicitudes tramitadas en un plazo de 28 días</p>
1.6.2 Reducción del tiempo necesario para tramitar transferencias bancarias electrónicas (2010/11: no se aplica; 2011/12: no se aplica; 2012/13: 97% en 3 días)	Lograda. El 98% de las transferencias bancarias electrónicas se tramitó en un plazo de 3 días
1.6.3 Reducción del tiempo necesario para tramitar las nóminas mensuales del personal y otros subsidios (2010/11: no se aplica; 2011/12: no se aplica; 2012/13: 95% en 5 días laborables)	Lograda. El 99,8% de las nóminas del personal se tramitaron en un plazo de 5 días
1.6.4 Aumento del nivel de satisfacción de los clientes con los servicios financieros (2010/11: no se aplica; 2011/12: no se aplica; 2012/13: 70%)	<p>No logrado. El 13% de los clientes se mostraron satisfechos con los servicios de solicitud de reembolso; el 21% con los servicios de tramitación de las nóminas; el 16% con los servicios de los proveedores</p> <p>El Centro Regional de Servicios realizó la primera encuesta de satisfacción general de los clientes con el fin de definir una base de referencia para futuras mejoras. La tasa de participación fue del 8% del total del personal civil en las 3 principales misiones clientes (MONUSCO, UNAMID y UNMISS). La encuesta se repetirá en el primer trimestre de 2014</p>

<i>Productos previstos</i>	<i>Productos obtenidos (número o sí/no)</i>	<i>Observaciones</i>
Aplicación de procesos, prácticas y sistemas para mejorar el apoyo en materia financiera	SÍ	Se redefinió la tramitación de la prima de asignación y de la prestación de viaje. La aplicación del módulo electrónico F10 permite hacer un seguimiento de las solicitudes de reembolso. Se estableció una división general de funciones y responsabilidades entre las misiones clientes y el Centro Regional de Servicios
Tramitación de 220.000 transacciones de pago	243.438	Transacciones de pago (MONUSCO: 75.048; UNAMID: 74.406; UNMISS: 89.280; UNMIS: 96; UNISFA: 4.608)

**Logro previsto 1.7:** Prestación efectiva y eficiente de apoyo de recursos humanos a los clientes

<i>Indicadores de progreso previstos</i>	<i>Indicadores de progreso reales</i>
1.7.1 Reducción del tiempo necesario para llenar las vacantes a partir de las listas de la Junta Central de Examen de las Actividades sobre el Terreno (2010/11: no se aplica; 2011/12: no se aplica; 2012/13: 98% en 90 días naturales)	Lograda parcialmente. El 61% de las vacantes se llenaron en un plazo de 90 días  El menor porcentaje obedeció a que varios componentes del proceso de contratación se realizan fuera del Centro Regional de Servicios, como la certificación de conducta y disciplina, la verificación de referencias, la certificación médica y la expedición de laissez-passer de las Naciones Unidas  La tramitación de las contrataciones volvió a ser responsabilidad de las misiones clientes en abril de 2013 y el Centro Regional de Servicios ahora solamente tramita el proceso de incorporación en el servicio
1.7.2 Reducción del tiempo necesario para responder a las preguntas o solicitudes del personal sobre las prestaciones a las que tiene derecho (2010/11: no se aplica; 2011/12: no se aplica; 2012/13: 98% en 5 días laborables)	Lograda parcialmente. El 39% de las preguntas o solicitudes recibidas del personal sobre las prestaciones a las que tiene derecho se respondieron en un plazo de 5 días  Se registró una tasa menor principalmente en el primer trimestre del período de ejecución, durante el cual la Sección de Recursos Humanos estaba en proceso de integración estructural
1.7.3 Aumento del nivel de satisfacción de los clientes con los servicios de recursos humanos (2010/11: no se aplica; 2011/12: no se aplica; 2012/13: 70%)	Lograda parcialmente. El 15% de los clientes se mostraron satisfechos con el proceso de contratación e incorporación; el 40% con los viajes; el 48% con los servicios del personal; y el 36% con el subsidio de educación  El Centro Regional de Servicios realizó la primera encuesta de satisfacción general de los clientes con el fin de definir una base de referencia para futuras mejoras. La tasa de participación fue del 8% del total del personal civil en las 3 principales misiones clientes (MONUSCO, UNAMID y UNMISS). La encuesta se repetirá en el primer trimestre de 2014

<i>Productos previstos</i>	<i>Productos obtenidos (número o sí/no)</i>	<i>Observaciones</i>
Aplicación de procesos, prácticas y sistemas para mejorar el apoyo en materia de recursos humanos	Sí	El personal de recursos humanos recibió capacitación y certificaciones en el uso de IMIS en todas las esferas de delegación de atribuciones y participó en el programa de certificación sobre recursos humanos, iniciativa de colaboración entre el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la Universidad de Cornell
Administración de prestaciones, derechos, y tiempo y asistencia para 2.000 funcionarios de contratación internacional	Sí	Administración de prestaciones para 3.655 funcionarios (MONUSCO: 1.121; UNAMID: 1.243; UNMISS: 1.018; UNISFA: 146; BINUCA: 74; BNUB: 53)

**Logro previsto 1.8:** Prestación efectiva y eficiente de apoyo administrativo y logístico al Centro Regional de Servicios de Entebbe y al Comité Directivo

<i>Indicadores de progreso previstos</i>	<i>Indicadores de progreso reales</i>
1.8.1 Gestión efectiva y eficiente de los 199 funcionarios	Lograda. Gestión de 247 funcionarios
1.8.2 Construcción con éxito de 2 edificios de oficinas y un centro de capacitación	Lograda parcialmente. La construcción se inició en octubre y noviembre de 2012 debido a un prolongado proceso de adquisiciones, y está previsto que concluya en febrero de 2014
1.8.3 Prestación efectiva y eficiente de apoyo a las reuniones del Comité Directivo	Lograda. Se prestó apoyo a 5 reuniones del Comité Directivo

<i>Productos previstos</i>	<i>Productos obtenidos (número o sí/no)</i>	<i>Observaciones</i>
Diseño y construcción de los 2 edificios de oficinas y un centro de conferencias	No	El diseño de los dos edificios de oficinas finalizó durante el período; sin embargo, el diseño del centro de conferencias se ultimó en septiembre de 2013
Organización y acogida de 4 reuniones del Comité Directivo y aplicación de las decisiones del Comité	5	Reuniones del Comité Directivo organizadas y acogidas, y 187 decisiones ejecutadas
12 informes mensuales al Comité Directivo sobre las actividades y la evolución del centro	9	Informes mensuales. El menor número obedeció a la combinación de cuatro informes mensuales en uno solo
8 talleres de redefinición de procesos sobre finanzas y recursos humanos	2	Talleres. El resto del proceso de redefinición de las funciones de finanzas y recursos humanos se aplazó hasta 2013/14, una vez se haya finalizado el concepto de línea de servicio del Centro Regional de Servicios

Aplicación de 6 módulos del sistema Field Support Suite y de iNeed	6 Módulos del sistema Field Support Suite puestos en marcha: ingreso y cesación en el servicio del Centro Regional de Servicios, e-Leave en la MONUSCO, ePT8 (excepto en la UNSOA), sistema de gestión de conferencias, subsidios de educación
Diseño y desarrollo de 2 modelos de financiación	No El Centro Regional de Servicios ha logrado la integración estructural de las funciones de finanzas y recursos humanos, y ha definido con más precisión su modelo de prestación de servicios. Para ello fue necesario armonizarlas con la configuración definitiva del Centro y las ventajas previstas de Umoja. Por consiguiente, el Centro definirá el modelo apropiado de financiación en el período en curso
Evaluación de la continuidad de las operaciones y la recuperación tras los desastres y evaluación de riesgos	Si El Comité Directivo del Centro Regional de Servicios elaboró y aprobó el informe sobre evaluación de los riesgos. Una vez aprobadas las recomendaciones del informe, se formulará un plan de continuidad de las operaciones. El centro de datos en construcción brindará apoyo para la recuperación tras los desastres

## B. Recursos financieros

8. Los recursos aprobados para el período comprendido entre el 1 de julio de 2012 y el 30 de junio de 2013 ascendieron a 28.176.000 dólares que se destinaron a sufragar 199 puestos. Durante ese período, los gastos del Centro Regional de Servicios ascendieron a 34.093.400 dólares, lo cual supone un exceso de gastos de 5.917.400 dólares (en cifras brutas), o un 21%. En el cuadro B.1 figuran los detalles desglosados por categoría.

Cuadro B.1  
**Resumen de los resultados financieros del 1 de julio de 2012  
al 30 de junio de 2013**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Fondos asignados</i>	<i>Gastos</i>	<i>Diferencia</i>	
			<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Personal civil</b>				
Personal internacional	16 425,2	16 181,3	243,9	1,5
Personal nacional	1 065,2	111,9	953,3	89,5
Voluntarios de las Naciones Unidas	518,6	–	518,6	100
<b>Subtotal</b>	<b>18 009,0</b>	<b>16 293,2</b>	<b>1 715,8</b>	<b>9,5</b>

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Fondos asignados</i>	<i>Gastos</i>	<i>Diferencia</i>	
			<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Gastos operacionales</b>				
Consultores (de capacitación y de otros tipos)	219,3	235,1	(15,8)	(7,2)
Viajes oficiales	194,0	150,4	43,6	22,5
Instalaciones e infraestructura	7 176,7	9 753,8	(2 577,1)	(35,9)
Transporte terrestre	123,4	137,1	(13,7)	(11,1)
Transporte aéreo	–	1,1	1,1	–
Comunicaciones	619,0	342,1	276,9	44,7
Tecnología de la información	1 663,5	7 096,1	(5 432,6)	(326,6)
Servicios médicos	71,6	38,8	32,8	(45,9)
Equipo especial	–	–	–	–
Suministros, servicios y equipo de otro tipo	99,5	45,7	53,8	54,1
<b>Subtotal</b>	<b>10 167,0</b>	<b>17 800,2</b>	<b>(7 633,2)</b>	<b>(75,1)</b>
<b>Necesidades en cifras brutas</b>	<b>28 176,0</b>	<b>34 093,4</b>	<b>(5 917,4)</b>	<b>(21,0)</b>
Ingresos en concepto de contribuciones del personal	1 726,3	1 602,1	124,2	7,2
<b>Necesidades en cifras netas</b>	<b>26 449,7</b>	<b>32 491,3</b>	<b>(6 041,6)</b>	<b>(22,8)</b>
Contribuciones voluntarias en especie (presupuestadas)	–	–	–	–
<b>Total de necesidades</b>	<b>28 176,0</b>	<b>34 093,4</b>	<b>(5 917,4)</b>	<b>(21,0)</b>

9. A continuación figura la explicación de la diferencia para las categorías de gastos en las que se ha producido un incremento o una disminución de al menos el 5%, o 100.000 dólares (los montos de la diferencia de recursos se expresan en miles de dólares de los Estados Unidos).

	<i>Diferencia</i>	
<b>Personal internacional</b>	243,9	1,5%

10. La disminución de las necesidades obedeció principalmente a un menor gasto en concepto de gastos comunes de personal, compensado en parte por una tasa media real de vacantes menor durante el período (la tasa media real de vacantes fue del 0,8%, en comparación con la presupuestada, del 16,6%).

	<i>Diferencia</i>	
<b>Personal nacional</b>	953,3	89,5%

11. La diferencia obedeció a que solamente pudieron detectarse parte de los costos incurridos por las misiones clientes en relación con su personal nacional distribuido al Centro Regional de Servicios, debido a cambios en la gestión de puestos durante la transferencia de puestos de las misiones clientes al Centro Regional de Servicios. Este aspecto se está rectificando para el ejercicio 2013/14.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Voluntarios de las Naciones Unidas</b>	518,0	100,0%

12. La diferencia obedeció a que no pudieron detectarse los costos incurridos por las misiones clientes en relación con los voluntarios de las Naciones Unidas distribuidos al Centro Regional de Servicios por los motivos antes indicados.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Consultores</b>	(15,8)	(7,2%)

13. El aumento de los recursos fue atribuible a las mayores necesidades en concepto de servicios de consultoría para la redefinición del proceso de la prima de asignación, el establecimiento de la línea de servicio para la tramitación de las prestaciones de viaje y una evaluación integral de los riesgos para garantizar la continuidad de las operaciones y evitar interrupciones en los servicios.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Viajes oficiales</b>	43,6	22,5%

14. La reducción de las necesidades obedeció a que los cursos de capacitación externos previstos se realizaron en el Centro y a que los consultores impartieron capacitación en el empleo a los funcionarios mientras prestaban sus servicios.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Instalaciones e infraestructura</b>	(2.577,1)	(35,9%)

15. El exceso de gastos obedeció principalmente a las demoras experimentadas en 2011/12 en el proceso de adquisición para el diseño y la construcción de dos edificios de oficinas y un centro de datos, lo que provocó el traspaso al ejercicio económico 2012/13 de la construcción de los dos edificios de oficinas y el centro de capacitación regional.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Transporte terrestre</b>	(13,7)	(11,1%)

16. Las necesidades adicionales correspondieron principalmente a piezas de repuesto, para las que no se incluyó ninguna provisión en el presupuesto.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Comunicaciones</b>	276,9	44,7%

17. La reducción de las necesidades obedeció principalmente a que la cuota correspondiente al Centro de los cargos por servicios de Internet fue menor que lo estimado, debido a que se combinaron esos servicios con los de los inquilinos de la base.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Tecnología de la información</b>	(5.432,6)	(326,6%)

18. El aumento de las necesidades se debió al despliegue de soluciones de tecnología de la información en el Centro, como el sistema Field Support Suite, los módulos de gestión de las relaciones con los clientes, y herramientas de gestión de contenido y de proyectos, para las que no se incluyó ninguna provisión en el presupuesto.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Servicios médicos</b>	32,8	45,9%

19. Las menores necesidades se debieron principalmente a un número de visitas médicas menor que lo previsto y a la menor demanda consiguiente de suministros médicos.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Suministros, servicios y equipo de otro tipo</b>	53,8	54,1%

20. La diferencia obedeció principalmente a las menores necesidades en concepto de suministros, servicios y honorarios de capacitación.

21. En el cuadro B.2 siguiente figura un desglose de los gastos por misión cliente. Dado que se prestaron servicios a todas las misiones clientes, los gastos incurridos por el Centro se asignan a cada una de ellas sobre la base de un modelo de distribución acordado y se notifican en el contexto del informe sobre la ejecución del presupuesto correspondiente a 2012/13 de cada una de ellas.

## Cuadro B.2

### Distribución de gastos por misión

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Habilitación de créditos (2011/12)</i>	<i>Gastos (2012/13)</i>									<i>Saldo no comprometido</i>
		<i>MONUSCO</i>	<i>UNAMID</i>	<i>UNISFA</i>	<i>UNMISS</i>	<i>UNSOA</i>	<i>UNPO S</i>	<i>BNUB</i>	<i>BINUC A</i>	<i>Total</i>	
Personal internacional	16 425,2	4 551,0	5 377,6	–	6 252,7	–	–	–	–	16 181,3	243,9
Personal nacional	1 065,2	111,9	–	–	–	–	–	–	–	111,9	953,3
Voluntarios de las Naciones Unidas	518,6	–	–	–	–	–	–	–	–	–	518,6
Consultores	219,3	101,1	56,4	18,5	35,7	19,9	1,0	1,2	1,2	235,2	(15,8)
Viajes oficiales	194,0	57,08	51,94	3,74	22,90	11,41	0,8	1,4	1,3	150,6	43,6
Instalaciones e infraestructura	7 176,7	2 736,50	2 830,0	330,86	3 243,3	512,48	32,41	41,9	26,4	9 753,9	(2 577,1)
Transporte terrestre	123,4	41,67	29,40	6,10	47,80	9,73	0,5	,9	1,0	137,10	(13,7)
Transporte aéreo	–	–	–	1,13	–	–	–	–	–	1,1	(1,1)
Comunicaciones	619,0	210,38	2,94	12,61	97,8	20,70	0,7	1,6	1,4	342,13	276,9

	<i>Habilitación de créditos (2011/12)</i>	<i>Gastos (2012/13)</i>								<i>Saldo no comprometido</i>	
		<i>MONUSCO</i>	<i>UNAMID</i>	<i>UNISFA</i>	<i>UNMISS</i>	<i>UNSOA</i>	<i>UNPO S</i>	<i>BNUB</i>	<i>BINUC A</i>		<i>Total</i>
Tecnología de la información	1 663,5	3 314,32	1 874,05	233,57	1 283,1	373,85	0,8	1,1	15,4	7 096,2	(5 432,6)
Servicios médicos	71,6	13,32	8,26	1,84	10,9	3,94	0,1	0,27	0,2	38,7	32,8
Suministros, servicios y equipo de otro tipo	99,5	22,42	9,72	2,59	6,5	2,92	0,12	0,4	0,4	45,7	53,8
<b>Total</b>	<b>28 176,0</b>	<b>11 159,67</b>	<b>10 240,4</b>	<b>611,0</b>	<b>10 994,7</b>	<b>955,0</b>	<b>36,3</b>	<b>48,7</b>	<b>47,3</b>	<b>34 093,4</b>	<b>(5 917,4)</b>

### C. Recursos humanos

22. El número total de puestos aprobados para su transferencia al Centro Regional de Servicios desde algunas de las misiones clientes fue de 160 para 2012/13, a lo que se suma la transferencia de 39 puestos durante 2011/12, produciendo así un resultado total de 199 puestos aprobados para 2012/13. Los 199 puestos fueron aportados por tres misiones clientes (la UNAMID, la UNMISS y la MONUSCO).

23. Inicialmente, se señalaron varias funciones de finanzas y recursos humanos para su transferencia al Centro durante el ejercicio. Sin embargo, muchas de esas funciones tenían elementos que aún estaban a cargo de las misiones, lo que rompía las líneas jerárquicas de responsabilidad. Para solucionarlo, el Comité Directivo aprobó la transferencia desde las misiones hasta el Centro de las demás funciones transaccionales y que no dependían de una ubicación específica. A continuación, la transferencia de esas funciones fue aprobada por la Asamblea General en el contexto de los presupuestos de las misiones clientes correspondientes a 2013/14.

#### Ocupación de puestos

24. Como resultado de la transferencia del resto de las funciones de finanzas y recursos humanos desde las misiones clientes hasta el Centro, el promedio de ocupación de puestos durante el período fue de 200 miembros del personal civil, en comparación con una dotación autorizada de 199 puestos y plazas. De los 199 puestos y plazas aprobados, 124 eran puestos de personal internacional, cuya tasa media real de vacantes fue del 0,8%, 66 eran puestos de personal nacional, para los cuales el Centro registraba un exceso de ocupación del 1,5%, y 9 eran plazas de voluntarios de las Naciones Unidas, para las cuales el Centro registraba un exceso de ocupación del 11,1%, como se muestra en el cuadro B.3.

**Cuadro B.3**  
**Recursos humanos: ocupación por categoría del personal**

<i>Categoría</i>	<i>Dotación aprobada</i>	<i>Ocupación real (promedio)</i>	<i>Tasa de vacantes (porcentaje)</i>
Personal internacional	124	123	0,8
Personal nacional			
Oficiales nacionales	5	2	60,0
Personal nacional del Cuadro de Servicios Generales	61	65	(6,6)
Voluntarios de las Naciones Unidas	9	10	(11,1)

### III. Recursos consolidados necesarios para 2014/15

#### A. Hipótesis de planificación de los recursos

25. Se prevé que las necesidades de dotación de personal para funciones transaccionales de finanzas y recursos humanos del Centro sean las mismas para el ejercicio 2014/15 que para 2013/14. Como ampliación de su apoyo a las misiones sobre el terreno de África Oriental, en 2013/14 el Centro está integrando funciones de tecnología de la información a su modelo de prestación de servicios.

26. Por tanto, el modelo de prestación de servicios del Centro incluirá los subsidios y los pagos, las prestaciones y los derechos, la presentación de informes financieros, el Centro de Control Integrado de Transporte y Circulaciones, y el Servicio Regional de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Estas esferas funcionales seguirán contando con el apoyo de la Sección de Administración y las secciones de prestación de servicios, que son responsables de la redefinición de los procesos institucionales, la garantía de calidad, la informática empresarial, la gestión del desempeño respecto de indicadores claves del desempeño, y la gestión de proyectos importantes. La integración del Servicio Regional de Tecnología de la Información y las Comunicaciones permitirá al Centro ofrecer las mejoras y eficiencias detectadas para las funciones de la tecnología de la información, como la facturación telefónica, la seguridad de la red regional y los sistemas de información geoespacial. El establecimiento del Servicio Regional de Tecnología de la Información y las Comunicaciones como parte integrante del Centro culminó en julio de 2013, con la transferencia de 22 puestos desde las misiones clientes hasta el Centro, lo que supone un aumento neto de 15 puestos en comparación con los 7 puestos señalados inicialmente para la transferencia en 2013/14.

27. Con la introducción del concepto de línea de servicio en el ejercicio 2012/13, el Centro comenzó el proceso de ajuste de su estructura para prestar servicios mejorados y normalizados. Al finalizar el ejercicio 2013/14, todas las funciones administrativas del Centro que no dependan de una ubicación específica estarán reorganizadas en líneas de servicio por procesos. Cada línea de servicio tendrá un director responsable de las operaciones cotidianas fundamentales. Por tanto, los directores de las líneas de servicio prestarán especial importancia a la velocidad y la calidad del proceso, así como a las necesidades de los clientes, al tiempo que velarán por que todas las transacciones de la línea de servicio se atengan a las

normas y los reglamentos en vigor de la Organización. Esta reestructuración permitirá al Centro mantener el principio de autoridad, la rendición de cuentas y la responsabilidad, así como líneas jerárquicas claras, y mejorar el alcance de los controles y la distribución del volumen de trabajo. Mientras el Centro estabiliza el modelo de prestación de servicios en 2014/15, una de las prioridades para el ejercicio será completar la redefinición de los procesos de principio a fin de las nuevas líneas de servicio, además de lograr la mejora permanente de las líneas de servicio existentes. Se prevé que las líneas de servicio mejorarán la prestación a las misiones clientes de servicios administrativos que no dependan de una ubicación específica; con ello se crearán nuevas eficiencias gracias a los siguientes aspectos:

a) Aumento de la confianza de los interesados en los objetivos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, al mejorar la prestación de servicios normalizados por el Centro;

b) Visibilidad en la ejecución de servicios específicos, con especial hincapié en los procesos de principio a fin;

c) Mejora de la responsabilidad y la rendición de cuentas en la prestación de los servicios, ya que todos los miembros del personal participantes en las distintas fases de un mismo proceso estarán en la misma ubicación bajo la supervisión de un director de procesos;

d) Mejora de la eficiencia, porque se comprenderán mejor las necesidades en materia de volumen de trabajo para cada línea de servicio individual, lo que permitirá asignar y gestionar con eficacia los recursos de apoyo;

e) Aumento de la velocidad en la prestación de servicios, conseguida gracias a la ubicación en un mismo lugar y a la normalización.

28. Además del programa de mejora continua de los procesos iniciado, el Centro está aplicando un sistema de gestión de la calidad con la finalidad de obtener la certificación ISO 9001 para, como mínimo, una de sus líneas de servicios a finales del ejercicio económico 2014/15. Este esfuerzo precisará del apoyo de un consultor de gestión de la calidad.

29. En 2013/14 se aprobó la transferencia de unos 332 puestos desde las misiones clientes hasta el Centro. Con los 15 puestos adicionales transferidos para las funciones de tecnología de la información, el número total de puestos del Centro en el ejercicio 2014/15 sería de 347. Teniendo en cuenta la capacidad local, también se propone nacionalizar el 10% de los 169 puestos de contratación internacional aprobados para su transferencia en 2013/14, es decir, 17 puestos durante el período de dos años correspondiente a los ejercicios 2014/15 y 2015/16. A este respecto, se propone nacionalizar 10 puestos internacionales en 2014/15, desglosados como sigue: dos puestos de finanzas, siete puestos de recursos humanos y un puesto del Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación.

30. Se propone nacionalizar los puestos internacionales durante un período de dos años, a fin de velar por la transición sin problemas de funciones desde los puestos internacionales hasta los nacionales, y de dar tiempo suficiente para aplicar un programa de capacitación y tutoría que permita apoyar la nacionalización gradual de los puestos y la transferencia de conocimientos al personal nacional recién contratado. La nacionalización de los puestos internacionales cubiertos se producirá tras la dimisión, la jubilación o el traslado de los titulares.

31. El Centro seguirá apoyando la puesta en marcha de Umoja en la región durante el ejercicio 2014/15, con el despliegue del “grupo 5 de Umoja – primera etapa de la ampliación” (personal local) planificado para enero de 2016. A fin de reducir el impacto ambiental de sus operaciones, el Centro también aplicará iniciativas ecológicas, en coordinación con el PNUMA y la MONUSCO. Por último, el Centro conservará su relación con la Base de Apoyo de la MONUSCO en Entebbe, como queda reflejado en el acuerdo alcanzado a nivel operacional.

## B. Marco de apoyo

32. A continuación figura el marco de presupuestación basada en los resultados del Centro para el ejercicio 2014/15.

<i>Logros previstos</i>	<i>Indicadores de progreso</i>
1.1 Pleno funcionamiento del Centro Regional de Servicios de conformidad con la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno	1.1.1 Finalización de la fase de redefinición y comienzo de la mejora continua del desempeño para las líneas de servicio del Centro  1.1.2 Las normas de prestación de servicios se cumplen íntegramente en el 80% de las transacciones (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: 80%)

### *Productos*

- Gestión efectiva de 8 acuerdos de prestación de servicios
- 10 proyectos de redefinición terminados para las líneas de servicio del Centro
- Certificación ISO 9001 para una línea de servicio, como mínimo
- Establecimiento de un programa integral de perfeccionamiento del personal y creación de capacidad
- Finalización a tiempo de todas las tareas para la puesta en marcha de las ampliaciones de Umoja
- Examen y actualización del plan de continuidad de las operaciones

<i>Logros previstos</i>	<i>Indicadores de progreso</i>
1.2 Prestación efectiva y eficiente de apoyo a los clientes en los trámites de llegada y salida	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)  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 el 100% finalizados en 5 días; 2014/15: más del 98% finalizados en 1 día y el 100% finalizados en 5 días)  1.2.3 Nivel constante de servicios manteniendo unos 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)

### Productos

- 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)
- 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)

### Logros previstos

### Indicadores de progreso

1.3 Prestación efectiva y eficiente de apoyo a los clientes en la tramitación de subsidios de educación

1.3.1 Nivel constante de servicios manteniendo unos plazos cortos en la tramitación de las solicitudes de subsidios de educación durante los períodos de máximo volumen de trabajo (de 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)

1.3.2 Nivel constante de servicios manteniendo unos plazos cortos en la tramitación de las solicitudes de subsidios de educación durante los períodos de volumen normal de trabajo (de 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)

1.3.3 Nivel constante de servicios reduciendo el plazo necesario para el pago de las solicitudes de subsidios de educación durante los períodos de máximo volumen de trabajo (de julio a octubre) (2012/13: no se aplica; 2013/14: menos del 12%; 2014/15: 96% en 1 semana)

1.3.4 Nivel constante de servicios reduciendo el plazo necesario para el pago de las solicitudes de subsidios de educación durante los períodos de volumen normal de trabajo (de noviembre a junio) (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: 96% en 3 días)

1.3.5 Reducción del promedio de solicitudes de subsidios de educación devueltas a las misiones (2012/13: 4,0%; 2013/14: menos del 12%; 2014/15: menos del 11%)

### Productos

- 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)

*Logros previstos**Indicadores de progreso*

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

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)

1.4.2 Nivel constante en el tiempo de respuesta en relación con las solicitudes de capacitación recibidas por el Centro Regional de Capacitación y Conferencias (2012/13: 47% en el plazo de 24 horas; 2013/14: 98% en el plazo de 24 horas; 2014/15: 98% en el plazo de 24 horas)

1.4.3 Nivel constante de satisfacción entre los participantes en los programas de capacitación (2012/13: 28% de los clientes satisfechos o más que satisfechos; 2013/14: 99% de los clientes satisfechos o más que satisfechos; 2014/15: 99% de los clientes satisfechos o más que satisfechos)

*Productos*

- 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)

*Logros previstos**Indicadores de progreso*

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

1.5.1 Coordinación puntual de vuelos regionales para el transporte de contingentes y efectivos de la policía por el Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación (2012/13: 839 vuelos; 2013/14: 1.179; 2014/15: 555)

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 el 100% en el plazo de 10 días)

*Productos*

- Coordinación de 555 vuelos para el transporte de contingentes y efectivos de la policía utilizando aviones de las Naciones Unidas fletados a largo plazo (25 para la MONUSCO, 20 para la UNMISS, 12 para la UNAMID y 498 para la UNSOA)
- Traslado de 19.433 contingentes y efectivos de la policía (UNAMID: 420, MONUSCO: 852, UNMISS: 690, UNSOA/AMISOM: 17.471)

*Logros previstos**Indicadores de progreso*

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

1.6.1 Vuelos regionales realizados según el plan previsto (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: al menos el 75% realizados según el plan previsto)

1.6.2 Menor tiempo necesario para ofrecer otras soluciones de transporte (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: 95% en el plazo de 5 días y el 100% en el plazo de 10 días)

1.6.3 Utilización del 70% de la capacidad de transporte de mercancía y pasajeros (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: 70%)

1.6.4 Utilización del 80% de las horas de vuelo presupuestadas (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: 80%)

### *Productos*

- 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)
- 285 vuelos de refuerzo (especiales) realizados (2 para la UNMISS, 3 para la UNISFA, 264 para la UNSOA, 10 para la UNAMID y 6 varios: vuelos solicitados para dignatarios, evacuaciones por motivos de seguridad, evacuaciones médicas y otras misiones de África fuera de la región)
- 27.948 pasajeros transportados según el plan de vuelos regional integrado (MONUSCO: 13.963, UNAMID: 13.985)
- 2.453 pasajeros transportados en vuelos de refuerzo (especiales) (UNSOA: 1.898, otras: 555)
- 1.268.741 kg de mercancías transportadas (UNSOA: 1.084.560 kg, UNAMID: 136.557 kg, UNMISS: 33.647 kg, UNISFA: 13.950 kg)
- 2.513 horas de vuelo realizadas (MONUSCO: 600, UNAMID: 810, UNMISS: 45, UNSOA: 1.058)
- 5 transportes por tierra coordinados (UNMISS: 3, UNISFA: 2)
- Optimización de los activos para el transporte regional
- Apoyo a la construcción de un aeródromo regional
- Concertación de un contrato regional para el servicio de gestión de aeronaves fuera de la misión
- Concertación de un contrato regional de mantenimiento de equipo de transporte
- Consolidación de los programas regionales de capacitación técnica para la circulación

### *Logros previstos*

### *Indicadores de progreso*

- |   |   |
|---|---|
| 1.7 Mayor nivel de satisfacción de los clientes | 1.7.1 Nivel de satisfacción de las misiones clientes del 80%, como mínimo (2012/13: no se aplica; 2013/14: 88%; 2014/15: 80%)   |
|   | 1.7.2 Nivel de satisfacción de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía del 80%, como mínimo (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: 80%) |

### *Productos*

- Realización de dos encuestas de satisfacción de los clientes y dos encuestas de compromiso de los empleados

*Logros previstos**Indicadores de progreso*

## 1.8 Prestación efectiva y eficiente de servicios financieros a los clientes

1.8.1 Mantenimiento del tiempo necesario para pagar facturas válidas a 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)

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)

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)

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)

1.8.5 Mantenimiento del tiempo necesario para tramitar las nóminas mensuales de sueldos y pagar 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)

1.8.6 Nivel constante de satisfacción de los clientes con los servicios financieros (2012/13: 13% para la tramitación de solicitudes; 21% para los servicios de nómina; 16% para los servicios de proveedores; 2013/14: 80%; 2014/15: 80%)

*Productos*

- Estados financieros mensuales para la UNMISS, la MONUSCO, la UNAMID, la UNISFA, la UNSOA, la BINUCA, la BNUB y la UNSOM elaborados de conformidad con las IPSAS
- 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)
- 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)
- 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)
- 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)
- 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)
- 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)

- 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)

*Logros previstos**Indicadores de progreso*

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

1.9.1 Mantenimiento de tiempo necesario para completar las solicitudes de gestión de incorporaciones y ofertas de misiones clientes con atribuciones delegadas (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: 98% de las incorporaciones terminadas en el plazo de 90 días)

1.9.2 Mantenimiento del tiempo necesario para aprobar las prestaciones y beneficios del personal (2012/13: no se aplica; 2013/14: 98% en el plazo de 14 días; 2014/15: 98% en el plazo de 14 días)

1.9.3 Mantenimiento del tiempo necesario para pagar las prestaciones de viaje (2012/13: no se aplica; 2013/14: 98% en el plazo de 14 días; 2014/15: 98% en el plazo de 14 días, 100% en el plazo de 20 días)

1.9.4 Mantenimiento del tiempo necesario para pagar las primas de asignación (2012/13: no se aplica; 2013/14: 98% en el plazo de 5 días; 2014/15: 98% en el plazo de 5 días)

1.9.5 Finalización de las prórrogas de los contratos a tiempo para el pago de las nóminas en relación con todas las recomendaciones y documentos de ePerformance recibidos de las misiones clientes (2012/13: no se aplica; 2013/14: 100%; 2014/15: 100%)

1.9.6 Mantenimiento del tiempo necesario para las últimas medidas de separación del servicio y para completar los registros de horarios y asistencia del personal que se separa del servicio (2012/13: no se aplica; 2013/14: 98% en el plazo de 30 días; 2014/15: 98% en el plazo de 30 días)

1.9.7 Mantenimiento del tiempo necesario para emitir pasajes para viajes oficiales (2012/13: no se aplica; 2013/14: 98% en el plazo de 7 días; 2014/15: 98% en el plazo de 7 días)

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%)

1.9.9 Mantenimiento del nivel de satisfacción de los clientes con los servicios de recursos humanos (2012/13: 15% para servicios de contratación e incorporación; 40% para servicios de viajes; 48% para servicios al personal; 2013/14: 90%; 2014/15: 90%)

*Productos*

- 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)

- 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 UNPOS, 157 de la BINUCA y 125 de la BNUB)
- Pago de 750 primas de asignación (350 de la MONUSCO, 350 de la UNMISS, 50 de la UNISFA)
- 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)
- Expedición de 15.001 pasajes aéreos, 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)

*Logros previstos**Indicadores de progreso*

1.10 Prestación efectiva y eficiente de apoyo a la tecnología de la información para las misiones clientes

1.10.1 Mejora de los servicios de facturación telefónica mediante el establecimiento de una estructura regional y la normalización (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: 97% de las facturas telefónicas enviadas en un plazo de 7 días tras recibir la verificación del usuario, 100% en el plazo de 15 días tras recibir la verificación del usuario)

1.10.2 Mejora del funcionamiento de la red para las misiones mediante la gestión y supervisión centralizadas en el Centro de Tecnología (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: 99% de tiempo de funcionamiento de la red al mes)

1.10.3 Mantenimiento del tiempo de respuesta ante incidentes y solicitudes de servicio (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: 100% de los incidentes y las solicitudes de servicio reciben respuesta en el 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: 90% de los incidentes se resolverán según la prioridad asignada, a saber: críticos: 3 horas; prioridad alta: 6 horas; prioridad media: 12 horas; prioridad baja: 48 horas)

1.10.5 Cumplimiento del nivel de servicio para la realización del servicio (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica; 2014/15: 90% de las solicitudes de servicio se resolverán según la prioridad asignada, a saber: solicitudes de servicios críticos: 2 horas; prioridad alta: 4 horas; prioridad media: 24 horas; prioridad baja: 48 horas)

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 clientes satisfechos)

*Productos*

- Armonización de los proyectos y servicios de tecnología de la información y las comunicaciones en una estructura de gestión unificada

- Establecimiento de funciones básicas de la oficina regional de tecnología de la información y las comunicaciones para la armonización de los proyectos y servicios
- Mejora de la seguridad de la información regional mediante la normalización
- Puesta en marcha de eBilling, culminación de los ensayos sobre la aceptación del programa informático por los usuarios y normalización de la facturación telefónica
- Gestión eficaz de más de 23.600 cuentas telefónicas (MONUSCO: 10.065, UNAMID: 7.924, UNMISS: 4.199, UNSOA: 718, UNISFA: 114, BINUCA: 327, BNUB: 260)
- Establecimiento de una capacidad para la recuperación en casos de desastre en el Centro Regional de Servicios
- Envío de 12 informes mensuales de ejecución a los clientes del Centro Regional de Servicios

---

#### *Factores externos*

- Fallos del sistema (circuitos comerciales arrendados; infraestructura de la Base de Apoyo de Entebbe)
- Apagones

---

#### *Logros previstos*

---

#### *Indicadores de progreso*

1.11 Apoyo efectivo y eficiente al Centro Regional de Servicios

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

1.11.2 90% del personal nacional capacitado en las principales aplicaciones institucionales y mejora permanente de los procesos (2012/13: no se aplica; 2013/14: no se aplica)

---

#### *Productos*

- 12 informes mensuales sobre la ocupación de puestos enviados a los clientes del Centro Regional de Servicios
  - 2 evaluaciones de las necesidades de capacitación realizadas
  - 10 sesiones de capacitación impartidas sobre Umoja
  - 5 sesiones de capacitación impartidas sobre la mejora permanente de los procesos
  - Culminación de la contratación para llenar puestos vacantes
- 

### **C. Necesidades de recursos humanos**

33. Como se explica en la sección sobre las hipótesis para la planificación de los recursos, se prevé que las necesidades de dotación de personal del Centro para las funciones transaccionales de finanzas y recursos humanos sigan siendo las mismas en 2014/15 que en 2013/14, y que se transfieran 15 puestos adicionales al Centro para las funciones de tecnología de la información, como se indica en el cuadro B.4.

**Cuadro B.4**  
**Propuesta de transferencia de puestos al Centro Regional de Servicios**

<i>Misión</i>	<i>Puestos de tecnología de la información que se transferirán al Centro</i>	
	<i>2013/14</i>	<i>2014/15</i>
UNAMID	4	6
MONUSCO	2	6
UNMISS	–	2
UNSOA	1	1
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>15</b>

34. Además, se propone transformar en nacionales 10 puestos de contratación internacional, como figura en el cuadro B.5.

**Cuadro B.5**  
**Lista de puestos que se transformarán en nacionales en 2014/15**

<i>Misión</i>	<i>Número de puestos</i>	<i>Cargo</i>	<i>Categoría en 2013/14</i>	<i>Categoría propuesta en 2014/15</i>
MONUSCO	2	Auxiliar de Recursos Humanos	SM	SG
	1	Auxiliar de Finanzas	SM	SG
<b>Subtotal</b>	<b>3</b>			
UNAMID	2	Auxiliar de Recursos Humanos	SM	SG
	1	Auxiliar de Recursos Humanos	SM	FNCO
<b>Subtotal</b>	<b>3</b>			
UNMISS	2	Auxiliar de Recursos Humanos	SM	SG
	1	Auxiliar de Finanzas	SM	SG
	1	Auxiliar de operaciones aéreas	SM	SG
<b>Subtotal</b>	<b>4</b>			
<b>Total</b>	<b>10</b>			

*Abreviaturas:* SM, Servicio Móvil; SG, Cuadro de Servicios Generales, FNCO, funcionario nacional del Cuadro Orgánico.

35. Como resultado, el nivel de dotación de personal del Centro para cada dependencia funcional será el que figura en el cuadro B.6. El Centro tendrá un total de 170 funcionarios de contratación internacional, 154 funcionarios de contratación nacional y 23 voluntarios de las Naciones Unidas.

Cuadro B.6  
**Propuesta de distribución de la plantilla por función del Centro Regional de Servicios para 2014/15**

	<i>Personal internacional</i>						<b>Subtotal de personal internacional</b>	<i>Personal nacional</i>		<b>Subtotal de personal nacional</b>	VNU	<b>Total</b>
	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2/1</i>	<i>SM</i>		<i>FNCO</i>	<i>SGN</i>			
<b>Equipo de gestión</b>												
Puestos aprobados 2013/14	1	2	–	–	–	–	<b>3</b>	–	–	–	–	<b>3</b>
Puestos propuestos 2014/15	1	2	–	–	–	–	<b>3</b>	–	–	–	–	<b>3</b>
<b>Variación neta</b>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Trámites de llegada y salida</b>												
Puestos aprobados 2013/14	–	–	–	–	–	2	<b>2</b>	–	2	<b>2</b>	1	<b>5</b>
Puestos propuestos 2014/15	–	–	–	–	–	2	<b>2</b>	–	2	<b>2</b>	1	<b>5</b>
<b>Variación neta</b>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Subsidio de educación</b>												
Puestos aprobados 2013/14	–	–	–	–	–	4	<b>4</b>	–	4	<b>4</b>	–	<b>8</b>
Puestos propuestos 2014/15	–	–	–	–	–	4	<b>4</b>	–	4	<b>4</b>	–	<b>8</b>
<b>Variación neta</b>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Centro regional de capacitación y conferencias</b>												
Puestos aprobados 2013/14	–	–	–	–	–	3	<b>3</b>	–	4	<b>4</b>	–	<b>7</b>
Puestos propuestos 2014/15	–	–	–	–	–	3	<b>3</b>	–	4	<b>4</b>	–	<b>7</b>
<b>Variación neta</b>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación</b>												
Puestos aprobados 2013/14	–	1	3	2	–	6	<b>12</b>	–	4	<b>4</b>	–	<b>16</b>
Puestos propuestos 2014/15	–	1	3	2	–	5	<b>11</b>	–	5	<b>5</b>	–	<b>16</b>
<b>Variación neta</b>	–	–	–	–	–	(1)	<b>(1)</b>	–	<b>1</b>	<b>1</b>	–	–
<b>Finanzas</b>												
Puestos aprobados 2013/14	–	1	8	6	2	52	<b>69</b>	2	59	<b>61</b>	9	<b>139</b>
Puestos propuestos 2014/15	–	1	8	6	2	50	<b>67</b>	2	61	<b>63</b>	9	<b>139</b>
<b>Variación neta</b>	–	–	–	–	–	(2)	<b>(2)</b>	–	<b>2</b>	<b>2</b>	–	–
<b>Recursos humanos</b>												
Puestos aprobados 2013/14	–	1	3	9	2	58	<b>73</b>	–	62	<b>62</b>	10	<b>145</b>
Puestos propuestos 2014/15	–	1	3	9	2	51	<b>66</b>	1	68	<b>69</b>	10	<b>145</b>
<b>Variación neta</b>	–	–	–	–	–	(7)	<b>(7)</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	–	–

	<i>Personal internacional</i>						<b>Subtotal de personal internacional</b>	<i>Personal nacional</i>		<b>Subtotal de personal nacional</b>	VNU	Total
	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2/1</i>	<i>SM</i>		<i>FNCO</i>	<i>SGN</i>			
<b>Tecnología de la información</b>												
Puestos aprobados 2013/14	-	-	-	-	-	2	2	-	4	4	1	7
Puestos propuestos 2014/15	1	-	1	4	-	7	13	-	6	6	3	22
<b>Variación neta</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>15</b>
<b>Logística</b>												
Puestos aprobados 2013/14	-	-	1	-	-	-	1	-	1	1	-	2
Puestos propuestos 2014/15	-	-	1	-	-	-	1	-	1	1	-	2
<b>Variación neta</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total de puestos</b>												
Puestos aprobados 2013/14	1	5	15	17	4	127	169	2	140	142	21	332
Puestos propuestos 2014/15	2	5	16	21	4	122	170	3	151	154	23	347
<b>Variación neta</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>(5)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>15</b>

Abreviaturas: SM, Servicio Móvil; FNCO, funcionario nacional del Cuadro Orgánico; SGN, personal nacional del Cuadro de Servicios Generales, VNU, voluntario de las Naciones Unidas.

36. En el cuadro B.7 se muestra la contribución de personal de cada una de las misiones clientes.

#### Cuadro B.7

#### Contribución de personal de las misiones al Centro Regional de Servicios en 2014/15

	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2/1</i>	Sub- total	<i>SM</i>	<i>Personal nacional</i>			Voluntario de las Naciones Unidas	Total	
								Subtotal de personal interna- cional	Funcio- narios nacionales del Cuadro de Servicios Orgánico	Personal nacional del Cuadro de Servicios Generales			Subtotal de personal nacional
<b>MONUSCO</b>													
<b>Transferencias aprobadas 2011/12</b>													
Equipo de gestión	-	1	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	1
Trámites de llegada y salida	-	-	-	-	-	-	2	2	-	2	2	1	5
Subsidio de educación	-	-	-	-	-	-	1	1	-	2	2	-	3
Centro regional de capacitación y conferencias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	1
Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación	-	-	-	1	-	1	2	3	-	1	1	-	4
<b>Subtotal</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>14</b>

	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/I	Sub- total	SM	Subtotal de personal interna- cional	Personal nacional		Subtotal de personal nacional	Voluntario s de las Naciones Unidas	Total
									Funcio- narios nacionales del Cuadro Orgánico	Personal nacional del Cuadro de Servicios Generales			
<b>Transferencias aprobadas 2012/13</b>													
Finanzas	-	-	-	1	2	3	11	14	-	3	3	2	19
Recursos humanos	-	-	1	3	-	4	12	16	-	-	-	3	19
<b>Subtotal</b>	-	-	1	4	2	7	23	30	-	3	3	5	38
<b>Transferencias aprobadas 2013/14</b>													
Finanzas	-	-	-	1	-	1	13	14	-	12	12	6	32
Recursos humanos	-	-	-	-	-	-	8	8	-	16	16	2	26
Tecnología de la información	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	1	2
<b>Subtotal</b>	-	-	-	1	-	1	22	23	-	28	28	9	60
<b>Transferencias propuestas 2014/15</b>													
Tecnología de la información	-	-	-	2	-	2	2	4	-	-	-	2	6
<b>Subtotal</b>	-	-	-	2	-	2	2	4	-	-	-	2	6
<b>Nacionalización de puestos propuesta 2014/15</b>													
Recursos humanos	-	-	-	-	-	-	(2)	(2)	-	2	2	-	-
Finanzas	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)	-	1	1	-	-
<b>Subtotal</b>	-	-	-	-	-	-	(3)	(3)	-	3	3	-	-
<b>Subtotal, MONUSCO</b>	-	1	1	8	2	12	49	61	-	40	40	17	118
<b>UNAMID</b>													
<b>Transferencias aprobadas 2011/12</b>													
Equipo de gestión	1	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	1
Subsidio de educación	-	-	-	-	-	-	2	2	-	1	1	-	3
Centro regional de capacitación y conferencias	-	-	-	-	-	-	1	1	-	2	2	-	3
Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación	-	1	2	-	-	3	1	4	-	-	-	-	4
<b>Subtotal</b>	1	1	2	-	-	4	4	8	-	3	3	-	11
<b>Transferencias aprobadas 2012/13</b>													
Finanzas	-	-	2	-	-	2	10	12	-	1	1	-	13
Recursos humanos	-	-	-	3	-	3	17	20	-	6	6	-	26
<b>Subtotal</b>	-	-	2	3	-	5	27	32	-	7	7	-	39

	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/I	Sub- total	SM	Subtotal de personal interna- cional	Personal nacional		Subtotal de personal nacional	Voluntario s de las Naciones Unidas	Total
									Funcio- narios nacionales del Cuadro Orgánico	Personal nacional del Cuadro de Servicios Generales			
<b>Transferencias aprobadas 2013/14</b>													
Finanzas	-	-	1	3	-	4	2	6	-	22	22	-	28
Recursos humanos	-	1	1	1	-	3	7	10	-	13	13	-	23
Tecnología de la información	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	-	4
Logística	-	-	1	-	-	1	-	1	-	-	-	-	1
<b>Subtotal</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>-</b>	<b>56</b>
<b>Transferencias propuestas 2014/15</b>													
Tecnología de la información	1	-	1	-	-	2	3	5	-	1	1	-	6
<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>6</b>
<b>Nacionalización de puestos propuesta 2014/15</b>													
Recursos humanos	-	-	-	-	-	-	(3)	(3)	1	2	3	-	-
<b>Subtotal</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(3)</b>	<b>(3)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Subtotal, UNAMID</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>19</b>	<b>40</b>	<b>59</b>	<b>1</b>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>-</b>	<b>112</b>
<b>UNMISS</b>													
<b>Transferencias aprobadas 2011/12</b>													
Equipo de gestión	-	1	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	1
Subsidio de educación	-	-	-	-	-	-	1	1	-	1	1	-	2
Centro regional de capacitación y conferencias	-	-	-	-	-	-	2	2	-	1	1	-	3
Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación	-	-	1	1	-	2	3	5	-	3	3	-	8
<b>Subtotal</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>14</b>
<b>Transferencias aprobadas 2012/13</b>													
Finanzas	-	-	4	-	-	4	12	16	2	20	22	-	38
Recursos humanos	-	-	3	1	1	5	17	22	3	17	20	3	45
<b>Subtotal</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>29</b>	<b>38</b>	<b>5</b>	<b>37</b>	<b>42</b>	<b>3</b>	<b>83</b>
<b>Transferencias aprobadas 2013/14</b>													
Finanzas	-	1	1	1	-	3	-	3	-	-	-	1	4
Recursos humanos	-	-	(2)	1	1	-	(3)	(3)	(3)	8	5	2	4

	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/I	Sub- total	SM	Subtotal de personal internacional	Personal nacional		Subtotal de personal nacional	Voluntario s de las Naciones Unidas	Total
									Funcio- narios nacionales del Cuadro Orgánico	Personal nacional de Servicios Generales			
Logística	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	1
<b>Subtotal</b>	-	1	(1)	2	1	3	(3)	-	(3)	9	6	3	9
<b>Transferencias propuestas 2014/15</b>													
Tecnología de la información	-	-	-	1	-	1	-	1	-	1	1	-	2
<b>Subtotal</b>	-	-	-	1	-	1	-	1	-	1	1	-	2
<b>Nacionalización de puestos propuesta 2014/15</b>													
Recursos humanos	-	-	-	-	-	-	(2)	(2)	-	2	2	-	-
Finanzas	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)	-	1	1	-	-
Centro de Control Integrado de Transporte y Circulación	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)	-	1	1	-	-
<b>Subtotal</b>	-	-	-	-	-	-	(4)	(4)	-	4	4	-	-
<b>Subtotal, UNMISS</b>	-	2	7	5	2	16	28	44	2	56	58	6	108
<b>UNSOA</b>													
<b>Transferencias aprobadas 2013/14</b>													
Finanzas	-	-	-	-	-	-	4	4	-	1	1	-	5
Recursos humanos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	2
Tecnología de la información	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	1
<b>Subtotal</b>	-	-	-	-	-	-	5	5	-	3	3	-	8
<b>Nacionalización de puestos propuesta 2014/15</b>													
Tecnología de la información	-	-	-	1	-	1	-	1	-	-	-	-	1
<b>Subtotal</b>	-	-	-	1	-	1	-	1	-	-	-	-	1
<b>Subtotal, UNSOA</b>	-	-	-	1	-	1	5	6	-	3	3	-	9
<b>Total Centro Regional de Servicios a 30 de junio de 2015</b>	2	5	16	21	4	48	122	170	3	151	154	23	347

#### D. Necesidades de recursos financieros

37. Las necesidades de recursos financieros del Centro propuestas para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015 se estiman en 44.164.600 dólares (en cifras brutas), lo que representa un aumento de 5.203.800 dólares (13,4%) en comparación con los recursos aprobados para 2013/14.

**Cuadro B.8**  
**Resumen de los recursos financieros**  
 (En miles de dólares de los Estados Unidos, cifras redondeadas)

Categoría de gastos	Del 1 de julio de 2013 al 30 de junio de 2014	Del 1 de julio de 2014 al 30 de junio de 2015	Diferencia	
	Fondos asignados (2)	Estimación de los gastos (3)	Monto (4) = (3) - (2)	Porcentaje (5)=(4)÷(2)
<b>Personal civil</b>				
Personal internacional	24 311,7	25 054,2	742,5	3,1
Personal nacional	2 068,4	3 086,3	1 017,9	49,2
Voluntarios de las Naciones Unidas	889,6	890,6	1,0	0,1
<b>Subtotal</b>	<b>27 269,7</b>	<b>29 031,1</b>	<b>1 761,4</b>	<b>6,5</b>
<b>Gastos operacionales</b>				
Consultores	395,4	316,2	(79,2)	(20,0)
Viajes oficiales	223,3	167,0	(56,3)	(25,2)
Instalaciones e infraestructura	7 903,3	10 555,1	2 651,8	33,6
Transporte terrestre	179,6	208,2	28,6	15,9
Comunicaciones	1 340,9	1 407,2	66,3	4,9
Tecnología de la información	1 424,0	2 201,9	777,9	54,6
Servicios médicos	91,5	63,7	(27,8)	(30,4)
Suministros, servicios y equipo de otro tipo	133,1	214,2	81,1	60,9
<b>Subtotal</b>	<b>11 691,1</b>	<b>15 133,5</b>	<b>3 442,4</b>	<b>29,4</b>
<b>Necesidades en cifras brutas</b>	<b>38 960,8</b>	<b>44 164,6</b>	<b>5 203,8</b>	<b>13,4</b>
Ingresos en concepto de contribuciones del personal	2 562,7	2 726,4	163,7	6,4
<b>Necesidades en cifras netas</b>	<b>36 398,1</b>	<b>41 438,2</b>	<b>5 040,1</b>	<b>13,8</b>
<b>Total de necesidades</b>	<b>38 960,8</b>	<b>44 164,6</b>	<b>5 203,8</b>	<b>13,4</b>

38. A continuación figura la explicación de la diferencia para las categorías de gastos en las que se ha producido un incremento o una disminución de al menos el 5%, o 100.000 dólares (los montos de la diferencia de recursos se expresan en miles de dólares de los Estados Unidos).

	Diferencia	
<b>Personal internacional</b>	742,5	3,1%

39. Las necesidades adicionales obedecen a la propuesta de aumento neto de un puesto de contratación internacional y a un incremento del multiplicador del ajuste por lugar de destino para Entebbe desde el 32,2% en enero de 2013 hasta el 34,5%

en enero de 2014, compensados en parte por las menores necesidades en concepto de gastos comunes de personal con arreglo al gasto real.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Personal nacional</b>	1.017,9	49,2%

40. Las necesidades adicionales obedecen a un incremento de la escala de sueldos del personal de contratación nacional en Uganda del 18,5% para el personal nacional del Cuadro de Servicios Generales y del 16,3% para los funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico, con efecto a partir del 1 de julio de 2013; a una tasa de vacantes presupuestada menor, del 5%, calculada con arreglo a la ocupación de puestos real, en comparación con la tasa de vacantes presupuestada del 15% para 2013/14; y a la propuesta de aumento de 12 puestos de contratación nacional.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Voluntarios de las Naciones Unidas</b>	1,0	0,1%

41. Las mayores necesidades se deben principalmente a la menor tasa de vacantes presupuestada, del 5%, calculada con arreglo a la ocupación de puestos real, en comparación con la tasa de vacantes presupuestada del 10% para 2013/14, y a la transferencia de dos plazas adicionales de voluntarios de las Naciones Unidas para funciones de tecnología de la información.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Consultores</b>	(79,2)	(20,0%)

42. Las menores necesidades obedecen a la reducción de la necesidad de consultores que se ocupen de las mejoras de los procesos mediante la metodología Lean Six Sigma.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Viajes oficiales</b>	(56,3)	(25,2%)

43. Las menores necesidades pueden atribuirse principalmente a que no se ha habilitado ningún crédito para viajes destinados a apoyar la puesta en marcha de Umoja en las misiones clientes.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Instalaciones e infraestructura</b>	2.651,8	33,6%

44. Las necesidades adicionales obedecen principalmente a los mayores gastos periódicos en concepto de servicios de mantenimiento; servicios de seguridad; agua, electricidad, etc.; y suministros de oficina, así como a nuevos gastos en concepto de mobiliario debidos a la culminación prevista en 2014 de dos nuevos edificios de oficinas y el Centro de Tecnología.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Transporte terrestre</b>	28,6	15,9%

45. El aumento de las necesidades se debe a piezas de repuesto y gasolina, aceite y lubricantes para cinco vehículos adicionales necesarios como resultado del incremento de la dotación de personal del Centro.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Tecnología de la información</b>	777,9	54,6%

46. El aumento de las necesidades obedece principalmente a la necesidad de 16 miembros del personal por contrata adicionales para servicio al cliente y a otros proyectos de tecnología de la información, así como a suministros para el Centro de Tecnología cuya construcción terminará en 2014.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Servicios médicos</b>	(27,8)	(30,4%)

47. La reducción de las necesidades se debe al menor número de miembros del personal que se prevé acudirán a la clínica, sobre la base de las consultas reales de 2012/13.

	<i>Diferencia</i>	
<b>Suministros, servicios y equipo de otro tipo</b>	81,1	60,9%

48. Las mayores necesidades pueden atribuirse principalmente a honorarios de capacitación, suministros y servicios para el centro regional de capacitación, así como a los gastos de los contratistas particulares y los gastos de aparcamiento para los vehículos del centro en el aeropuerto de Entebbe, para los cuales no se habilitó ningún crédito en el presupuesto de 2013/14.

49. En el cuadro B.9 se resume la distribución de los recursos necesarios por misión cliente.

## Cuadro B.9

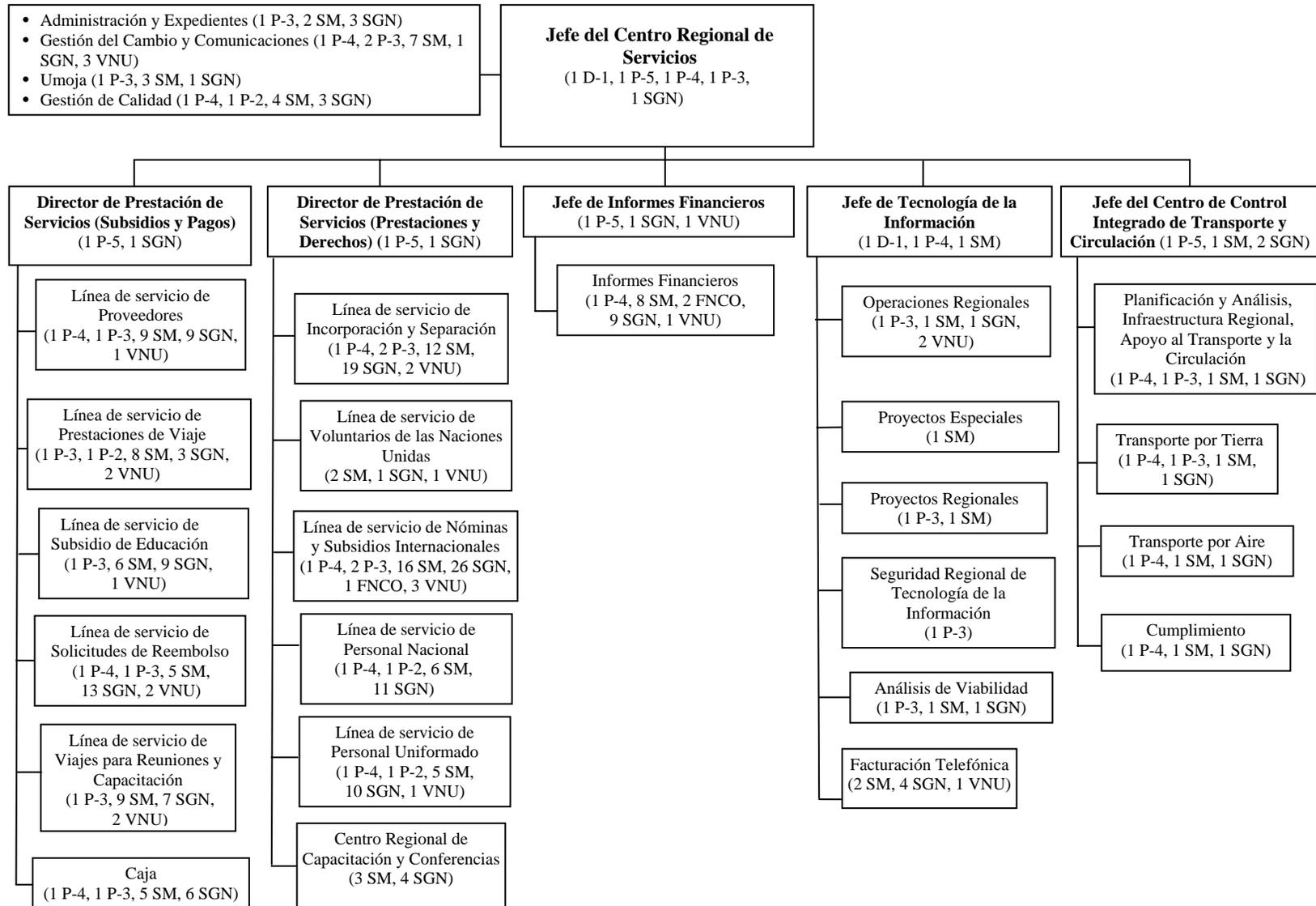
**Necesidades financieras distribuidas por misión para el ejercicio económico 2014/15**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Centro Regional de Servicios</i>	<i>MONUSCO</i>	<i>UNAMID</i>	<i>UNMISS</i>	<i>UNSOA</i>	<i>UNISFA</i>	<i>BNUB</i>	<i>BINUCA</i>	<i>UNSOM</i>
<b>* Presupuesto aprobado (en millones de dólares EE.UU.)</b>		<b>1 453,4</b>	<b>1 335,2</b>	<b>924,4</b>	<b>435,8</b>	<b>293,2</b>	<b>16,7</b>	<b>20,2</b>	<b>16,9</b>
<b>Financiación del Centro Regional de Servicios en 2013/14</b>		<b>32,3%</b>	<b>29,7%</b>	<b>20,6%</b>	<b>9,7%</b>	<b>6,5%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,4%</b>
<b>Gastos de personal civil</b>									
Personal internacional	25 054,2	8 088,3	8 304,9	7 982,3	678,7	–	–	–	–
Personal nacional	3 086,3	770,8	1 067,2	1 190,5	57,8	–	–	–	–
Voluntarios de las Naciones Unidas	890,6	660,6	–	230,0	–	–	–	–	–
<b>Subtotal</b>	<b>29 031,1</b>	<b>9 519,7</b>	<b>9 372,1</b>	<b>9 402,8</b>	<b>736,5</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Gastos operacionales</b>									
Consultores	316,2	102,2	93,9	65,1	30,7	20,6	1,1	1,4	1,2
Viajes oficiales	167,0	54,0	49,6	34,3	16,2	10,9	0,7	0,6	0,7
Instalaciones e infraestructura	10 555,1	3 412,1	3 134,9	2 170,1	1 023,1	688,6	39,2	47,4	39,7
Transporte terrestre	208,2	67,3	61,8	43,0	20,2	13,7	0,7	0,8	0,7
Comunicaciones	1 407,2	454,9	417,9	289,4	136,4	91,7	5,3	6,3	5,3
Tecnología de la información	2 201,9	711,8	653,9	452,8	213,4	143,5	8,2	10,0	8,3
Servicios médicos	63,7	20,6	18,9	13,1	6,2	4,2	0,2	0,3	0,2
Suministros, servicios y equipo de otro tipo	214,2	69,2	63,7	44,1	20,8	13,9	0,7	1,1	0,7
<b>Subtotal</b>	<b>15 133,5</b>	<b>4 892,1</b>	<b>4 494,6</b>	<b>3 111,9</b>	<b>1 467,0</b>	<b>987,1</b>	<b>56,1</b>	<b>67,9</b>	<b>56,8</b>
<b>Total</b>	<b>44 164,6</b>	<b>14 411,8</b>	<b>13 866,7</b>	<b>12 514,7</b>	<b>2 203,5</b>	<b>987,1</b>	<b>56,1</b>	<b>67,9</b>	<b>56,8</b>

*Nota:* Para las misiones de mantenimiento de la paz se utiliza el presupuesto aprobado para 2013/14 como base de distribución. Para las misiones políticas especiales se utiliza el presupuesto aprobado para 2013.

## Organigrama y desglose de puestos en el Centro Regional de Servicios (2014/15)



Abreviaturas: SM, Servicio Móvil; FNCO, funcionario nacional del Cuadro Orgánico; SGN, personal nacional del Cuadro de Servicios Generales; VNU, voluntarios de las Naciones Unidas.