



# Asamblea General

Distr. general  
9 de diciembre de 2014  
Español  
Original: inglés

## Sexagésimo noveno período de sesiones

Temas 52 y 148 del programa

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

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

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

### Informe del Secretario General

#### *Resumen*

La estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, puesta en marcha en 2010, ha proporcionado un programa estratégico quinquenal para reconfigurar y reforzar el apoyo a las misiones de las Naciones Unidas sobre el terreno. La estrategia ha sido el marco para un cambio sostenido y significativo en un período de crecimiento intensivo de la escala y la complejidad de esas misiones. Desde 2010, la Secretaría ha elaborado un mejor modelo de prestación de servicios al tiempo que ha desplegado múltiples misiones nuevas sobre el terreno cada año.

En 2014/2015, el apoyo de las Naciones Unidas a las actividades sobre el terreno presta servicios a más personal autorizado en entornos más difíciles, con una diversidad de mandatos nunca vista, todo ello bajo una gran presión presupuestaria. Casi 175.000 miembros del personal autorizado requieren apoyo en 37 misiones en cuatro continentes. Desde 2010, se han establecido 12 misiones sobre el terreno nuevas (operaciones de mantenimiento de la paz, misiones políticas especiales y otras oficinas sobre el terreno). Se han formulado y puesto en marcha nuevos tipos de misiones sobre el terreno, para los cuales el apoyo a las actividades sobre el terreno ha sido un elemento habilitador fundamental.



Con este telón de fondo operacional, la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno ha aportado un marco firme para fortalecer las actividades correspondientes de las Naciones Unidas frente a los problemas contemporáneos. Se están comenzando a utilizar instrumentos y enfoques que sustentan ese modelo, con objeto de apoyar a las misiones nuevas y ayudar a superar los problemas relativos al apoyo, con frecuencia en situaciones extremas, así como de mejorar la eficiencia y la eficacia.

Después de junio de 2015, la Secretaría incorporará en esas actividades el enfoque estratégico de la estrategia de apoyo, a fin de lograr la mejora continua de la ejecución como parte integral del apoyo de las Naciones Unidas a las actividades sobre el terreno. En el presente informe se ofrece una descripción general de las medidas futuras propuestas para los servicios compartidos y la gestión de la cadena de suministro. Se propone crear un segundo centro de servicios compartidos, que operaría junto con el Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda), y se plantean el enfoque y los criterios para determinar su ubicación. Además, se propone un cambio en el modelo de financiación del Centro de Servicios, que permitiría incrementar la transparencia, la escalabilidad, la gestión de los recursos y la supervisión de la ejecución. Estas propuestas, que se ajustan al enfoque de toda la Secretaría para la elaboración de un modelo global de prestación de servicios, se integrarán en dicho modelo. También se explican la estrategia de gestión de la cadena de suministro y su plan de aplicación, con inclusión de cuatro proyectos prioritarios que se ejecutarán en los próximos dos a tres años.

El apoyo de las Naciones Unidas a las actividades sobre el terreno ha evolucionado hasta transformarse en un enorme empeño. Solo se podrá hacer frente a los desafíos continuos si se aumenta y perfecciona sin interrupción el modelo de prestación de servicios, en estrechas consultas con los Estados Miembros y las misiones clientes, y ateniéndose a los objetivos más amplios de prestación mundial de servicios de la Secretaría. Después de junio de 2015, el fortalecimiento del apoyo de las Naciones Unidas a las actividades sobre el terreno se mantendrá y coordinará con todas las entidades que lo prestan, entre ellas la Sede, los centros de servicios y las misiones. De esa manera, el enfoque se incorporará en las labores futuras de cada una de esas entidades. La Secretaría sigue decidida a mantener el diálogo estratégico iniciado con los Estados Miembros con arreglo a la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno a fin de garantizar que las nuevas mejoras del apoyo de las Naciones Unidas a las actividades sobre el terreno en el futuro se guíen por un conjunto equilibrado de prioridades.

## I. Introducción

1. La Asamblea General, en su resolución 64/269, solicitó al Secretario General que le presentara un informe anual sobre la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Ahora que la estrategia llega a su quinto año de aplicación, en el presente informe se evalúan los logros y las enseñanzas extraídas, y se ofrece un panorama general del enfoque futuro para el fortalecimiento continuo del apoyo de las Naciones Unidas a las actividades sobre el terreno después de 2015.

2. Al igual que en informes anteriores, y en respuesta a la solicitud de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto de que la Secretaría considerara otros arreglos para mejorar el proceso de presentación de informes sobre la estrategia (A/66/718, párr. 189), se exponen los progresos generales de alto nivel y las orientaciones para el futuro. Se podrán consultar más detalles sobre los beneficios y la presentación de informes de la ejecución de los distintos pilares en el próximo informe sobre el panorama general de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1 de julio de 2015 y el 30 de junio de 2016. La presentación de informes de ejecución y un resumen de los recursos consolidados para el Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda) figurarán también en dicho informe.

## II. Metas y objetivos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno

3. Cuando se presentó la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno a la Asamblea General en enero de 2010 (A/64/660), el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se había establecido solamente 30 meses antes. La estrategia definió necesidades importantes de apoyo a las que tendría que responder en el futuro:

a) La necesidad de que en los mandatos de las misiones se tenga en cuenta una evaluación realista de las necesidades y las capacidades de apoyo;

b) La pronta disponibilidad de recursos financieros suficientes para el despliegue inicial rápido de las misiones;

c) La agilización del envío de recursos materiales y capacidades habilitadoras para el establecimiento de los campamentos de las misiones y otra infraestructura para misiones nuevas y en expansión, así como la solución de las demoras en las adquisiciones;

d) La adecuación del apoyo para el despliegue de fuerzas militares y policiales y la necesidad de superar las dificultades experimentadas en la generación de fuerzas para que las misiones puedan alcanzar la dotación autorizada en su mandato, lo que incluye el examen de los derechos para la aportación de contingentes, y la necesidad de soluciones de alojamiento de calidad para flexibilizar los despliegues;

e) El apoyo a misiones en transición, incluso mediante apoyo sobre el terreno especializado;

f) La reducción de las elevadas tasas de vacantes y de movimiento del personal civil;

g) La gestión de los mayores riesgos para la seguridad del personal;

h) La importancia de mejorar la coordinación con las organizaciones regionales;

i) La necesidad de optimizar la utilización de recursos mundiales de apoyo sobre el terreno en las misiones, especialmente cuando sea necesario iniciar o ampliar misiones simultáneamente, y de maximizar las economías de escala.

4. El objetivo general de la estrategia consistía en adaptar la prestación de servicios a fin de apoyar mejor a una cartera mundial de operaciones sobre el terreno, para prestar servicios eficaces y eficientes durante todo el ciclo de vida de las misiones, en particular en el caso de las misiones nuevas. El modelo de prestación de servicios previsto se basaba en el ideal de una estructura mundial integrada de apoyo a las actividades sobre el terreno que abarcaba la Sede, los centros de servicios y los componentes de apoyo a las misiones de las operaciones sobre el terreno.

5. La estrategia estableció varios objetivos importantes:

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

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

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

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

6. Se determinaron cuatro pilares para la ejecución a fin de ofrecer los componentes clave de la estrategia:

a) Un pilar de provisión de recursos estratégicos y financiación para fortalecer los instrumentos de financiación inicial de las misiones y garantizar la gestión eficaz y eficiente de los recursos;

b) Un pilar de recursos humanos para hacer frente a los problemas de contratación, retención y gestión del personal sobre el terreno, a fin de aportar el talento adecuado para ejecutar los mandatos y mejorar las condiciones de servicio del personal sobre el terreno;

c) Un pilar de servicios compartidos para brindar apoyo a distancia a las misiones, incluso desde el Centro Mundial de Servicios y el Centro Regional de Servicios de Entebbe establecidos en virtud de la estrategia;

d) Un pilar de establecimiento de módulos y gestión de la cadena de suministro destinado a mejorar los instrumentos disponibles para el despliegue de campamentos de misiones y otras obras de infraestructura, y a mejorar la gestión y la supervisión de la contratación, distribución y gestión de activos en todo el mundo.

### **III. Respuesta a los desafíos de las operaciones sobre el terreno modernas**

7. Los objetivos y los pilares de ejecución de la estrategia han ayudado a preparar a la Secretaría para responder a los importantes desafíos de las operaciones sobre el terreno contemporáneas. Se ha comprobado que las necesidades determinadas a principios de 2010 fueron bastante precisas, aunque la magnitud y la complejidad de los desafíos de los cuatro años posteriores han sido apabullantes.

8. En el ejercicio económico en curso, teniendo en consideración el apoyo prestado a la Misión de la Unión Africana en Somalia (AMISOM), la Secretaría tiene el mandato de apoyar a cerca de 175.000 miembros del personal civil autorizado y de personal uniformado sobre el terreno, es decir, un aumento del 14% respecto de los niveles de 2009/2010. Desde 2010 se han establecido una docena de misiones sobre el terreno y las operaciones de mantenimiento de la paz en Haití, la República Democrática del Congo y Sudán del Sur se reestructuraron ampliamente después de situaciones de crisis.

9. El entorno operativo de apoyo sobre el terreno ha aumentado en dificultad en esos años y las condiciones de seguridad se han deteriorado. En diciembre de 2011, el Departamento de Seguridad clasificó el 25% de las zonas de despliegue de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en las categorías de muy peligrosas, altamente peligrosas o extremadamente peligrosas. El 31 de julio de 2014, las zonas así clasificadas habían aumentado hasta el 42%. Las condiciones de seguridad de las misiones políticas especiales también son sumamente difíciles, sobre todo en lugares como el Afganistán, el Iraq, Libia, Somalia y el Yemen.

10. Para complicar aún más la situación, ahora hay más personal que recibe apoyo en entornos más remotos. Cuatro de las cinco misiones de mantenimiento de la paz más recientes tienen líneas de suministro logístico de 1.500 km o más desde el cuartel general hasta el puerto más cercano, además de difíciles rutas internas de suministro. En Malí, por ejemplo, las líneas de suministro de la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí (MINUSMA) se extienden 1.700 km adicionales, más de la mitad por carreteras sin pavimentar y bajo frecuentes amenazas de ataque.

11. En este contexto del apoyo de las Naciones Unidas sobre el terreno, la Secretaría a veces ha tenido dificultades para gestionar los conflictos entre la exigencia de responder con rapidez a necesidades operacionales urgentes mientras intenta hacer mejoras estratégicas en el modelo de apoyo sobre el terreno y gestiona la presión sobre los recursos financieros y de otro tipo en un momento de tensión económica mundial.

### **IV. Progresos alcanzados en la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno**

12. Entre los logros más destacados en el apoyo sobre el terreno desde 2009/2010, atribuibles en parte a que la Secretaría mantiene el interés en los objetivos fundamentales establecidos en la estrategia a principios de 2010, se cuentan los siguientes:

a) Presupuestos de puesta en marcha más realistas y mejor ejecución presupuestaria: para las tres misiones de mantenimiento de la paz establecidas entre 2010/2011 y 2013/2014, la Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei (UNISFA), la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur (UNMISS) y la MINUSMA, solo permaneció sin gastar el 1,6% de los fondos consignados durante los dos primeros años del despliegue, un total de 42 millones de dólares. En el anterior grupo de misiones nuevas<sup>1</sup>, casi el 7,3% de los fondos consignados (en torno a 275 millones de dólares) quedaron sin utilizar. A esta mejora contribuyó el perfeccionamiento de la presupuestación, junto al modelo estandarizado de financiación, instrumento cuyo uso desea ampliar en el futuro la Secretaría;

b) Ahora, las misiones nuevas pueden recurrir de inmediato a recursos de material de las existencias para el despliegue estratégico y las obras de infraestructura pueden agilizarse gracias al diseño modular de los campamentos, incluso en entornos inseguros, y a los equipos de apoyo a las misiones desplegados desde el Centro Mundial de Servicios de las Naciones Unidas. Sin embargo, todavía hay limitaciones importantes en las capacidades habilitadoras para la puesta en marcha de las misiones;

c) Apoyo a las actividades sobre el terreno más reducido: en 2010/2011, las misiones de mantenimiento de la paz contaron en promedio con 136 miembros del personal de apoyo y seguridad por cada 1.000 miembros del personal de la misión. En 2013/2014, ese promedio había disminuido en un 11%, hasta menos de 122 por cada 1.000 miembros del personal de la misión. Si se incluye el apoyo a la AMISOM, la proporción disminuyó un 16% en el mismo período, desde 130 hasta menos de 110 por cada 1.000 miembros del personal;

d) Las operaciones de apoyo sobre el terreno son más eficaces en función de los costos: en 2009/2010, los gastos de funcionamiento anuales presupuestados para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas fueron de 2.520 millones de dólares, destinados al apoyo de 113.600 efectivos uniformados autorizados. En 2013/2014, los gastos de funcionamiento presupuestados disminuyeron en un 10% (250 millones de dólares) respecto a 2009/2010 para apoyar al mismo número de miembros del personal de las Naciones Unidas, muchos de ellos desplegados en entornos extremadamente difíciles;

e) Las tasas de vacantes y de movimiento del personal civil se han reducido: desde enero de 2010, la tasa de vacantes de personal internacional y nacional en todas las misiones sobre el terreno ha disminuido en una cuarta parte, de más del 20% al 15% en agosto de 2014. Si se excluye la reciente puesta en marcha de la MINUSMA y la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA), la tasa de vacantes se aproximó al 12%. Del mismo modo, las tasas de movimiento del personal de contratación internacional han disminuido en una tercera parte, del 11% en 2009/2010 al 7,7% en 2013/2014;

---

<sup>1</sup> La Misión de las Naciones Unidas en la República Centroafricana y el Chad (MINURCAT), la Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur (UNAMID) y la Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo a la Misión de la Unión Africana en Somalia (UNSOA).

f) Los servicios compartidos están creando economías de escala: en 2014/2015, más del 70% del personal autorizado de las misiones recibirá apoyo de un proveedor de servicios a distancia. Esto genera economías de escala imposibles de obtener por las misiones no participantes. Además, como ha sucedido con la MINUSCA, las misiones nuevas que se unen a un centro de servicios compartidos ya establecido pueden aprovechar la capacidad existente para la puesta en marcha y la provisión de recursos;

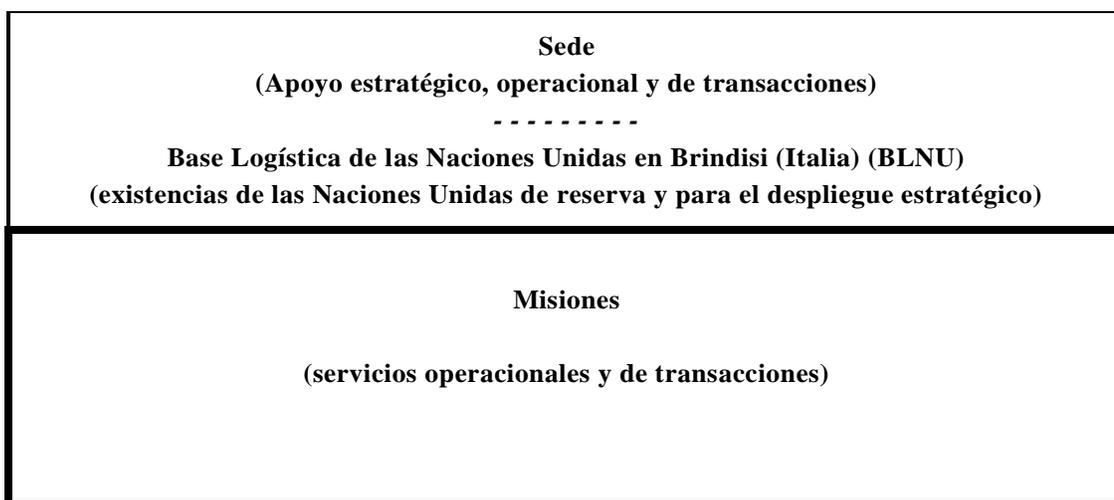
g) La satisfacción de los clientes se mide de manera más sistemática: en el nuevo modelo de prestación de servicios, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno mide de manera más sistemática la satisfacción de los clientes. En agosto de 2014, el 61% de todo el personal y el 68% del personal uniformado encuestado estaba satisfecho con la calidad de la prestación de servicios, mientras que solo el 21% de todo el personal encuestado expresó su insatisfacción, principalmente con la contratación y la tramitación de reclamaciones. El Centro Mundial de Servicios y el Centro Regional de Servicios de Entebbe también hacen encuestas rutinarias de satisfacción de los clientes para determinar las mejoras necesarias.

## A. Modelo e instrumentos de prestación de servicios

13. En consonancia con el objetivo general de la estrategia, se ha definido y formulado un nuevo modelo de prestación de servicios de apoyo sobre el terreno, en el que ya se ha dejado de considerar una relación binaria entre cada misión sobre el terreno establecida como entidad autónoma y una Sede enfrentada a crecientes dificultades para responder a agencias operacionales conflictivas. Véase el gráfico I.

Gráfico I

### Modelo anterior de apoyo sobre el terreno

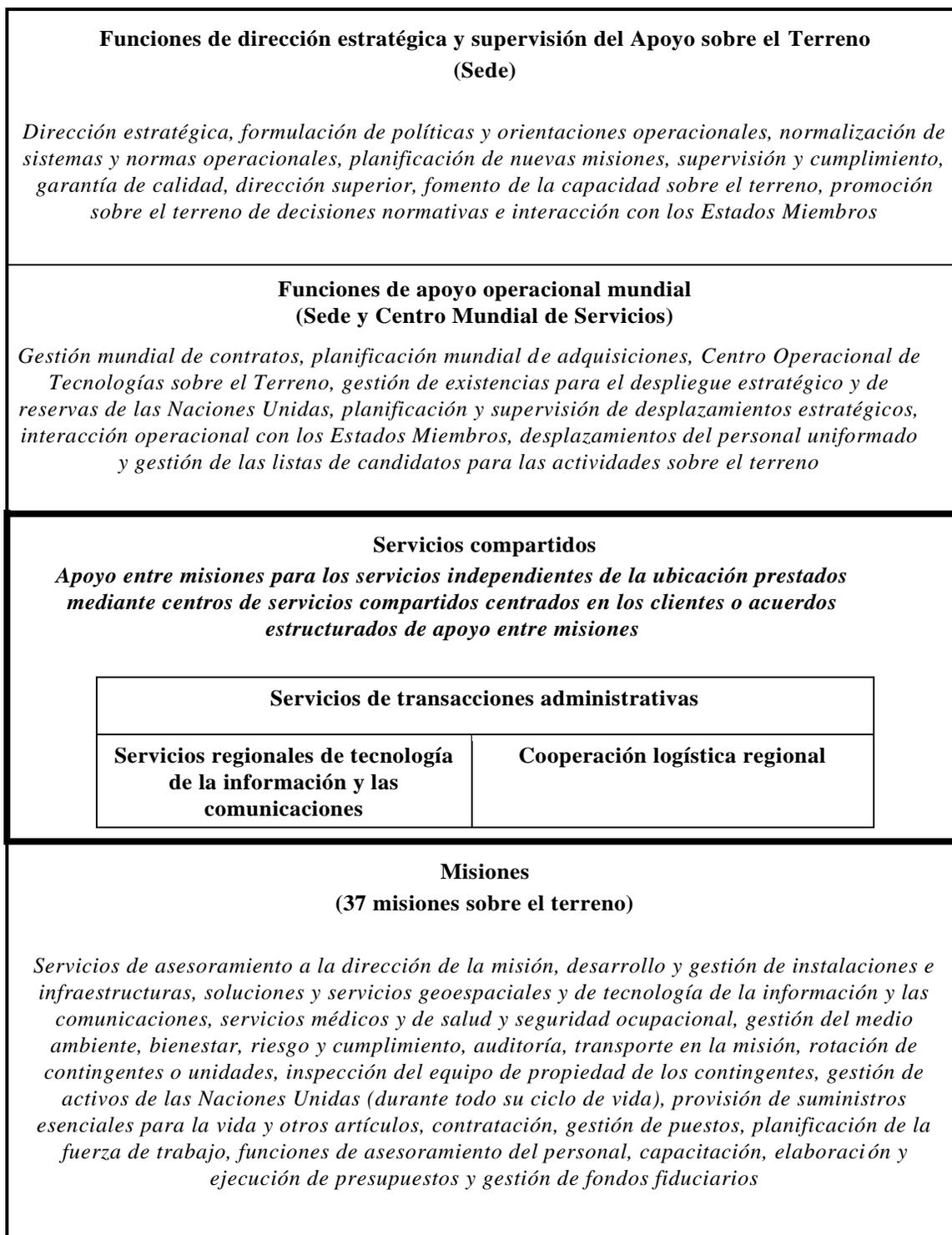


14. El nuevo modelo de prestación de servicios de apoyo sobre el terreno (véase el gráfico II) da prioridad a la especialización funcional en cada nivel de la Organización y distintas entidades operan como elementos de un único sistema de

apoyo sobre el terreno, aumentando así la concentración de los conocimientos especializados y la coherencia de los servicios:

- a) Las funciones de supervisión estratégica, planificación y alianzas están a cargo de la Sede;
- b) Las funciones de apoyo operacional mundial corresponden al Centro Mundial de Servicios y a la Sede (en el caso de las funciones que requieran una interacción estrecha con los Estados Miembros);
- c) Las funciones de servicios compartidos se analizan más detalladamente en la sección VI del presente documento, pero incluyen las siguientes:
  - i) Servicios de transacciones administrativas prestados por un proveedor de servicios a distancia;
  - ii) Acuerdos regionales de cooperación logística;
  - iii) Servicios regionales de tecnología de la información y las comunicaciones;
- d) Las funciones internas de las misiones específicas para cada ubicación están a cargo de los componentes de apoyo a la misión desplegados sobre el terreno.

Gráfico II  
**Nuevo modelo de prestación del Servicio de Apoyo sobre el Terreno**



15. El modelo de prestación de servicios descrito ha introducido instrumentos y métodos de trabajo nuevos y mejorados a fin de apoyar la puesta en marcha de misiones futuras y de prestarles apoyo a lo largo de todo su ciclo de vida. En el gráfico III se resumen los instrumentos y métodos de trabajo que se han elaborado y se están perfeccionando en la ejecución de las estrategias de apoyo para hacer frente a los desafíos especificados.

Gráfico III

**Estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno: instrumentos y enfoques del modelo de prestación de servicios**



**Acceso a recursos ampliados, de financiación inicial y de puesta en marcha**

- Financiación de la autorización para contraer compromisos de gastos ampliada hasta 100 millones de dólares
- Acceso inmediato (financiación aplazada) a existencias para el despliegue estratégico por un monto de hasta 50 millones de dólares
- Modelo de presupuestación de puesta en marcha perfeccionado (modelo estandarizado de financiación)



**Apoyo de servicios centralizados y compartidos a las misiones**

- Apoyo en las transacciones administrativas por proveedores de servicios compartidos
- Desplazamientos y transporte regionales coordinados entre misiones de África Oriental mediante el uso compartido de activos aéreos, la rotación coordinada de los efectivos y contratos mercantiles regionales
- Servicios geoespaciales y de tecnologías de la información y las comunicaciones a distancia a todas las misiones sobre el terreno
- Menor presencia de apoyo en las misiones en entornos operativos inseguros y de alto costo con el apoyo de proveedores de servicios compartidos



**Mejoras de recursos humanos**

- Ejercicios periódicos de planificación de la fuerza de trabajo (nueve exámenes de la dotación de personal civil en dos años)
- El 90% de las contrataciones proceden de las listas de candidatos preseleccionados
- Funciones y estructura revisadas de los recursos humanos en las misiones
- Los proveedores de servicios compartidos ofrecen más lugares de destino aptos para familias
- Políticas y procesos de salud y seguridad ocupacionales instituidos para mejorar la seguridad en el lugar de trabajo



### **Paquetes modulares**

- Diseños modulares normalizados para los campamentos de las misiones
- Diseños avanzados para estructuras fortificadas, entre ellas los perímetros, la protección de la entrada y alojamientos blindados
- El equipo de diseño de ingeniería del Centro Mundial de Servicios aporta diseños de infraestructura y ámbitos de trabajo adaptados para cada misión, basándose en diseños modulares normalizados
- Soluciones de alojamiento diversificadas (nuevos edificios prefabricados, modificaciones de los contenedores para transporte marítimo y paquetes de tiendas de campaña para campamentos)



### **Acceso a capacidades habilitadoras iniciales**

- Equipos de apoyo a la misión desplegados 63 veces en los últimos cuatro años para obras de ingeniería de pequeña escala, la puesta en marcha de tecnología de la información y las comunicaciones, la instalación de módulos, la liquidación, etc.
- Nueva autoridad delegada para utilizar la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos para servicios habilitadores
- Experimentación de iniciativas con Estados Miembros y habilitadores comerciales para infraestructura de campamentos llave en mano de despliegue rápido



### **Mejoras en la cadena de suministro**

- Un servicio de intercambio de información central en el Centro Mundial de Servicios para mejorar la utilización de activos, con un aumento previsto de la utilización para 2014/2015
- Elaboración de una estrategia de gestión de la cadena de suministro y una hoja de ruta con cuatro proyectos de ejecución



### **Medidas para aumentar la eficiencia**

- Racionalización de las existencias para el despliegue estratégico y examen de su composición para apoyar una reducción de costos de 50 millones de dólares
- Exámenes de la eficiencia de los recursos, que dieron lugar a la reducción de los costos, la evitación de gastos y ahorros continuos, entre otros relativos a: necesidades de infraestructura y construcción; vehículos ligeros de transporte de pasajeros; y piezas de repuesto



### **Metodologías innovadoras de contratación**

- Nuevos contratos llave en mano para raciones y combustible vigentes para reducir los riesgos y las pérdidas para la Organización
- Contratación a largo plazo de un avión de fuselaje ancho para la rotación de contingentes a fin de mejorar dicha rotación y generar mayor eficiencia
- Contratos marco regionales para servicios logísticos comerciales en África Oriental destinados a mejorar el apoyo



### **Inteligencia institucional e información recibida de los clientes**

- Instrumentos de inteligencia institucional reforzados para respaldar los servicios de apoyo sobre el terreno, con indicadores de ejecución fundamentales normalizados para mejorar la supervisión
- Encuestas a los clientes realizadas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno de la Sede, el Centro Regional de Servicios de Entebbe y el Centro Mundial de Servicios, y reuniones de la junta de clientes para examinar la calidad del servicio

16. Esos instrumentos y métodos de trabajo se incorporarán para su uso aparte de la ejecución de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, tanto en la planificación de misiones futuras como en la elaboración de sistemas internos y en consonancia con la mejora de la prestación de servicios de la Secretaría. Además de estos instrumentos elaborados en el marco de la estrategia, también se están haciendo esfuerzos continuados para ofrecer beneficios cualitativos sobre el terreno en relación con los objetivos principales, que se indicarán en el próximo informe sobre el panorama general para 2015/2016, lo que demuestra un esfuerzo mundial coherente encaminado a responder a los objetivos de apoyo sobre el terreno determinados de forma centralizada.

## **B. Ejecución sobre el terreno**

17. La verdadera prueba de estos instrumentos es comprobar si tienen un efecto positivo sobre el terreno, en particular para las nuevas misiones. En 2014, la Secretaría ha utilizado el nuevo modelo de prestación de servicios sobre el terreno y sus instrumentos para apoyar la puesta en marcha de la MINUSCA, entre otras cosas mediante lo siguiente:

- a) La ampliación hasta 59,5 millones de dólares de la autoridad para contraer compromisos de gastos se solicitó y autorizó en abril de 2014 para el período inicial de puesta en marcha;
- b) La MINUSCA tuvo acceso inmediato a las existencias para el despliegue estratégico, que aprovechó por un valor superior a 34 millones de dólares;
- c) En la BLNU se elaboraron diseños modulares de campamentos y bases para la MINUSCA y se desplegaron 11 tipos de módulos;
- d) Se adoptaron enfoques innovadores para la capacidad habilitadora en materia de ingeniería, como el uso paralelo de los ingenieros militares y una combinación de soluciones comerciales y llave en mano para campamentos proporcionadas por los Estados Miembros y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS);

e) El Centro Regional de Servicios de Entebbe apoyó a la MINUSCA desde el primer día con servicios administrativos esenciales, lo que evitó los costos y las demoras en el país debidos a la contratación de personal administrativo;

f) El calendario integrado de vuelos regionales se modificó para incorporar a Bangui, evitando así la necesidad de incluir una aeronave adicional al principio. El Centro Regional de Servicios de Entebbe coordinó la rotación de múltiples contingentes y proporcionó expertos en aviación y control de tráfico para estudios de aeródromos y otros servicios;

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

h) Un equipo del Centro Mundial de Servicios apoyó la liquidación del inventario de la Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en la República Centroafricana (BINUCA), colaborando con la misión en la conciliación de datos y asegurando la verificación física adecuada y la transferencia de equipo de la BINUCA a la MINUSCA;

i) Los bienes sobrantes se obtuvieron y desplegaron desde misiones regionales, entre ellos, alojamientos prefabricados, vehículos y equipo de tecnología de la información y las comunicaciones de la UNAMID, lo que redujo los costos y agilizó el período de despliegue;

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

k) Las misiones cercanas y la Oficina Regional de Adquisiciones permitieron a la MINUSCA aprovechar los contratos de la región para comenzar rápidamente la prestación de servicios, por ejemplo, los contratos vigentes de combustible y raciones;

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

18. Ese apoyo a la MINUSCA demuestra que los instrumentos de la estrategia global se están utilizando para apoyar la puesta en marcha de nuevas misiones difíciles. Por el contrario, un año antes, varios de esos instrumentos solo se habían elaborado en parte y no pudieron aprovecharse del todo para apoyar la puesta en marcha de la MINUSMA. Pese a ello, la MINUSMA sí usó varios instrumentos, como la ampliación de la autorización para contraer compromisos de gastos, el acceso rápido a las existencias para el despliegue estratégico, el modelo estandarizado de financiación y el despliegue de varios componentes modulares, además de soluciones parciales, como el recurso a la Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire (ONUCI) para el apoyo administrativo a distancia.

## V. Dificultades en la ejecución y lecciones extraídas

19. Junto con los logros, durante la ejecución de la estrategia han surgido diversos desafíos y se han extraído lecciones que exigen realizar ciertas correcciones:

a) El establecimiento de la prestación de servicios comunes y a distancia ha generado una experiencia considerable, tras un período de puesta en marcha largo y difícil del Centro Regional de Servicios de Entebbe, que también coincidió con el inicio progresivo de otras reformas importantes. La propuesta sobre servicios compartidos futuros de la sección VI del presente informe se basa en las siguientes experiencias adquiridas para mejorar la escalabilidad, la transparencia y la rendición de cuentas, así como la coherencia en la ejecución de los proveedores de servicios compartidos:

i) Los recursos de personal de las misiones clientes ayudaron a establecer el Centro Regional de Servicios de Entebbe con rapidez, pero la transferencia de personal y puestos fue más lenta de lo previsto inicialmente, lo que provocó déficits en la ejecución, ralentizó la creación una cultura de cohesión en el Centro y aumentó las dificultades de gestión. El actual enfoque de provisión de recursos también puede limitar la capacidad del Centro Regional para ampliar y reducir rápidamente la escala sin que ello afecte a su funcionamiento general;

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

iii) En respuesta a los desafíos de la ejecución, se consideró prioritario racionalizar y normalizar los procesos del Centro Regional, así como intensificar la garantía de calidad y la supervisión de la ejecución. Al mismo tiempo, aún se requieren importantes labores adicionales, de conformidad con la aplicación continua de Umoja, a fin de normalizar y armonizar mejor las funciones administrativas residuales en las misiones clientes;

iv) La aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) y los Fundamentos de Umoja en 2013/2014 absorbió considerables recursos de personal, que debió ocuparse de los problemas iniciales. Por otra parte, Umoja y las IPSAS son instrumentos potentes que, con el tiempo, mejorarán considerablemente el funcionamiento de los proveedores de servicios compartidos;

v) La utilización de diferentes contratos de proveedores de servicios a distancia durante los últimos 3 a 4 años aún no ha permitido un único criterio normalizado para la prestación de servicios compartidos<sup>2</sup> y pone de relieve la necesidad de un único modelo de prestación de servicios para todas las

---

<sup>2</sup> Entre otros, la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait; el apoyo administrativo de la ONUCI a la MINUSMA; la Oficina de Apoyo de Santo Domingo para la MINUSTAH; el Centro Mundial de Servicios para la UNSMIL; y la FPNUL para misiones en el Oriente Medio.

misiones, en particular para la prestación de servicios de transacciones administrativas;

b) La adaptación continua a la evolución de las exigencias ha sido necesaria durante todo el proceso de aplicación de la estrategia. Los nuevos acontecimientos y la evolución de las necesidades en la Sede y sobre el terreno exigieron que el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno adaptara y fuera modificando la estrategia. Ello ha quedado de manifiesto en casi todos los aspectos de la estrategia, como el establecimiento de módulos, la gestión de la cadena de suministro y los servicios compartidos, y debe preverse en iniciativas estratégicas futuras en el complejo entorno del apoyo sobre el terreno;

c) El uso del modelo estandarizado de financiación aún no ha sido autorizado con carácter permanente, por lo que no se utilizó en apoyo de la puesta en marcha de la MINUSCA. En el tercer informe sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (A/67/633), la Secretaría presentó un examen del modelo, así como ajustes para mejorar su capacidad de respuesta a las necesidades de puesta en marcha de las misiones, y solicitó que la Asamblea General aprobara las mejoras propuestas del modelo revisado, a fin de utilizarlo como instrumento permanente. En ese momento no se adoptó ninguna decisión. En el presente informe se solicita de nuevo la aprobación de la Asamblea General del instrumento, con los ajustes realizados;

d) La aplicación de reformas institucionales paralelas repercutió en la capacidad disponible en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para aplicar la estrategia de manera más concertada, especialmente en 2012/2013 y 2013/2014. Con el despliegue de las IPSAS y los Fundamentos de Umoja en las misiones sobre el terreno, y con próxima “primera ampliación” de Umoja, surgirán importantes oportunidades para incrementar los beneficios de los servicios compartidos para las misiones sobre el terreno en el futuro y habilitar el futuro modelo mundial de prestación de servicios;

e) Efectos de mantener un elevado ritmo operacional: el aumento de las operaciones sobre el terreno influyó negativamente en la capacidad disponible para ejecutar la estrategia y gestionar simultáneamente las crecientes exigencias operacionales. A veces, frente a exigencias operacionales conflictivas, fueron insuficientes los recursos del departamento disponibles para la planificación, la ejecución y la coordinación de esos elementos. Esto ralentizó en ocasiones la formulación y la ejecución, especialmente en la gestión de la cadena de suministro y los servicios compartidos;

f) Aplicación de instrumentos de gestión: antes de 2010, no se recogían sistemáticamente datos de medición de la ejecución en todas las misiones. En la estrategia se fueron introduciendo progresivamente indicadores clave de la ejecución, que se notificaban anualmente y que será necesario seguir perfeccionando, como sucede con los instrumentos analíticos para medir los progresos. Esto pone de manifiesto la necesidad permanente de mejorar en el futuro los instrumentos de supervisión de la ejecución y de inteligencia institucional. La presentación de informes sobre los beneficios también resultó difícil, al no haberse establecido buenas líneas de base ni puntos de referencia al comienzo de la ejecución de la estrategia, y por las fluctuaciones de las necesidades operacionales de un año al siguiente; la medición de la eficiencia y la eficacia ha sido difícil con los instrumentos existentes. Como resultado, muchos de los beneficios logrados en

el marco de la estrategia se han descrito en términos cualitativos, pero ha sido difícil cuantificarlos desde el punto de vista financiero. No obstante se ha hecho todo lo posible para determinar e intentar cuantificar los beneficios financieros, como la reducción o la evitación de gastos, las economías de escala y los dividendos en eficiencia. A este respecto, en el próximo informe correspondiente a 2015/2016 se detallará un beneficio financiero neto estimado superior a 400 millones de dólares para el período comprendido entre 2010/2011 y 2013/2014.

20. La experiencia adquirida en la ejecución continuará vigilándose y servirá de base para el resto del período de ejecución, así como para mejoras estratégicas futuras, además utilizarse en la estrategia.

## **VI. Servicios compartidos**

21. Dos iniciativas puestas en marcha en el marco de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno seguirán dando forma a la prestación de servicios para las misiones de las Naciones Unidas sobre el terreno después de 2015. La primera es la ampliación de los servicios compartidos a todas las misiones sobre el terreno. La segunda es la gestión de la cadena de suministro.

22. Los servicios compartidos han sido una característica fundamental del modelo de prestación de servicios de la estrategia. Este enfoque ayuda a prestar servicios normalizados en todas las misiones, facilita la continuidad de las operaciones, mejora supervisión de la ejecución y reduce el número de personal en entornos inseguros. Al tiempo que reduce las necesidades de personal mediante economías de escala, el modelo de servicios compartidos establece una plantilla de tamaño y flexibilidad suficientes para permitir la respuesta rápida a las prioridades que surjan, como nuevas misiones o crisis.

23. Con arreglo a este modelo, los servicios compartidos para las misiones sobre el terreno se prestan de tres formas, de conformidad con el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada vigentes:

a) La tecnología de la información y las comunicaciones regional, en apoyo de las misiones en el Oriente Medio y África Oriental, ha demostrado que los grupos de misiones pueden compartir la infraestructura, intercambiar las mejores prácticas de tecnología y garantizar la coherencia en la elaboración y aplicación de normas y en la prestación de servicios. Esas disposiciones para las operaciones de mantenimiento de la paz servirán de complemento a los centros regionales de tecnología propuestos en la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones de la Secretaría (véase A/69/517). La tecnología de la información y las comunicaciones regional para las misiones sobre el terreno seguirá prestando apoyo a tres grupos de misiones:

- i) Misiones del Oriente Medio;
- ii) Misiones de África Central y Oriental (mediante el Centro Regional de Servicios de Entebbe);
- iii) Otras misiones (mediante el Centro Operacional de Tecnologías sobre el Terreno en el Centro Mundial de Servicios de las Naciones Unidas);

b) Actualmente existen acuerdos de cooperación logística regional entre grupos de misiones en respuesta a las oportunidades de aumentar la eficiencia y la

eficacia mediante el uso de las mismas instalaciones para las misiones de una misma zona geográfica. Debido a la concentración de misiones y al volumen del apoyo logístico a las misiones de África Oriental, continuarán las soluciones de transporte regional facilitadas por el Centro Regional de Servicios de Entebbe, como el uso compartido de activos para el transporte aéreo, la coordinación de la rotación de contingentes y los contratos de desplazamientos regional. La cooperación logística regional entre misiones de otras regiones continuará mediante las disposiciones existentes, financiadas mediante mecanismos de participación en la financiación de los gastos y de recuperación de costos, de conformidad con el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada. En el futuro, podrán elaborarse instrumentos normalizados de cooperación logística regional sobre la base de la experiencia adquirida y las buenas prácticas, por ejemplo, en la utilización de contratos regionales de suministro en función de las necesidades para servicios como la expedición de carga o servicios especializados, como las ambulancias aéreas regionales. La Secretaría examinará permanentemente estas disposiciones mediante análisis de la gestión de la cadena de suministro, como el que se describe en el párrafo 43 del presente documento;

c) Los servicios de transacciones administrativas seguirán siendo los servicios compartidos básicos de apoyo sobre el terreno. Continuará la normalización y ampliación de esas funciones<sup>3</sup> para velar por que todas las misiones cuenten con servicios de apoyo coherentes y de calidad desde ubicaciones a distancia, en consonancia con el futuro modelo mundial de prestación de servicios. Como se señala en los párrafos 19 y 20 del presente documento, se ha aprendido mucho de las dificultades para el establecimiento y la estabilización del Centro Regional de Servicios de Entebbe, en particular en lo relativo a los procesos y los instrumentos de gestión y tecnológicos necesarios para la prestación de servicios de transacciones administrativas a distancia. Aparte de su aplicación en el marco de la estrategia, el enfoque compartido de los servicios de transacciones administrativas para las actividades sobre el terreno también sigue las tendencias del modelo mundial de prestación de servicios de la Secretaría, y se integrará en la formulación de ese modelo.

## **A. Enfoque propuesto para optimizar los centros de servicios compartidos**

24. Como se indicó en el cuarto informe anual sobre los progresos en la aplicación de la estrategia (A/68/637 y Corr.1, párrs. 19 a 21), la Secretaría había decidido no proponer dos centros regionales de servicios adicionales, como se preveía inicialmente en la estrategia. Posteriormente, se ha revisado el enfoque de los servicios compartidos a fin de proponer una configuración optimizada de tales servicios y mejorar las disposiciones de ejecución para los centros de servicios que prestan apoyo de transacciones administrativas a las misiones clientes. En el presente informe se propone perfeccionar el modelo de servicios compartidos de dos formas principales: revisar el modelo de financiación del Centro Regional de

---

<sup>3</sup> El término “funciones de transacciones administrativas” se refiere a la tramitación de servicios administrativos, tales como viajes, solicitudes de reembolso, subsidios de educación, incorporación al servicio y separación del servicio, reasignación, prestaciones y subsidios, procesamiento de contratos, administración de sueldos, pagos de dietas diarias y subsidios de subsistencia mensuales, nóminas de sueldos, tramitación de facturas de proveedores y tesorería.

Servicios de Entebbe a fin de mejorar la supervisión, la rendición de cuentas, la gestión y la eficacia; y proponer un modelo de dos centros de servicios como configuración óptima para la prestación de servicios administrativos a todas las misiones. En lugar de los tres centros regionales, la actual propuesta serviría para racionalizar y normalizar a los diferentes proveedores de apoyo a distancia que emplean distintos modelos para prestar apoyo a las misiones clientes. En el presente informe también se proponen un enfoque y criterios para elegir la ubicación de un segundo centro de servicios.

25. Estas propuestas siguen ateniéndose plenamente a lo decidido por la Asamblea General en su resolución 64/269, en la que puso de relieve que los recursos y el volumen de las actividades de los centros de servicios debían poder ajustarse y respetar el principio de que debían celebrarse acuerdos financieros separados para las misiones, y que toda propuesta relativa a la ubicación de un nuevo centro de servicios debía presentar más de una opción para su examen y aprobación por la Asamblea. El enfoque propuesto también se ajusta a los futuros objetivos de prestación mundial de servicios de la Secretaría que se están preparando como continuación al despliegue de Umoja, y sobre los que se informará en el septuagésimo período de sesiones de la Asamblea.

## **B. Financiación del Centro Regional de Servicios de Entebbe**

26. Las actuales disposiciones sobre provisión de recursos del Centro Regional de Servicios de Entebbe, basadas en la asignación de los puestos de las misiones y la financiación aportada con cargo a los presupuestos de las distintas misiones, ayudaron a establecer el Centro de Servicios con rapidez. No obstante, como se indica en el párrafo 19, están demostrando ser un mecanismo complejo, laborioso y potencialmente insostenible, lo que puede afectar a la escalabilidad de las operaciones en el futuro. Se propone un nuevo enfoque para la financiación del Centro de Servicios, según el cual se presentaría un presupuesto, basado en una consignación a su propia cuenta especial, con el que se sufragarían los gastos de personal, de inversiones y de funcionamiento. De conformidad con la práctica establecida para la Base Logística de las Naciones Unidas, la consignación aprobada para el Centro se prorratearía respecto a las cuotas para las misiones de mantenimiento de la paz clientes. Los gastos proporcionales para las misiones financiadas con cargo al presupuesto ordinario se sumarían a los presupuestos de cada una de ellas y se recuperarían directamente de dichos presupuestos. La distribución proporcional de los gastos del Centro Regional entre todas las misiones clientes se basaría en el importe de los servicios requeridos por cada una de ellas.

27. Con arreglo a este enfoque, el presupuesto y los informes anuales sobre la ejecución del Centro de Servicios se presentarían para su examen por la Asamblea General a fin de mejorar la visibilidad y la supervisión de los recursos. Para adaptar a este enfoque la rendición de cuentas de la administración y la supervisión de la ejecución, el Centro presentaría informes directamente al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. El comité directivo actual del Centro, integrado por los jefes de apoyo a la misión de las misiones clientes, sería sustituido por una junta de clientes, con la participación de clientes sustantivos, que examinaría la ejecución con periodicidad mensual y mediante reuniones periódicas para obtener la colaboración del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Centro de Servicios sobre las mejoras necesarias de los servicios.

28. Al presentar esta propuesta, la Secretaría muestra su determinación de fortalecer el enfoque de la adaptación oportuna y responsable de los recursos de las misiones y los centros de servicios compartidos a las necesidades de las misiones clientes. La propuesta presupuestaria para 2016/2017 y el prorrateo de sus gastos se basarían en una metodología clara para la vinculación de los costos para el Centro de Servicios correspondientes a cada misión según el número de miembros del personal y otras medidas de prestación de servicios previstas en cada misión. Aunque la mayoría de los recursos de personal del Centro se ampliarían y reducirían directamente según el volumen del personal y de las transacciones previstas, algunas necesidades básicas, como puestos de dirección y administración, serían menos elásticas y se reducirían si la fuerza de trabajo del Centro disminuyera significativamente, con arreglo a las necesidades generales de las misiones clientes. Se elaborará un modelo de escalabilidad según el análisis del volumen de trabajo de experiencias previas en la prestación de servicios compartidos, que se presentará en detalle como base para la propuesta presupuestaria del Centro correspondiente a 2016/2017.

### **C. Propuesta de un segundo centro de servicios compartidos**

29. A fin de ampliar la prestación de servicios compartidos, en particular los servicios de transacciones administrativas, a todas las misiones sobre el terreno, la Secretaría propone establecer un segundo centro de servicios compartidos como entidad paralela al Centro Regional de Servicios de Entebbe. La existencia de dos entidades similares capaces de procesar un gran volumen de transacciones y equivalentes en su estructura, gestión, disposiciones de gobernanza y métodos de trabajo, reduciría al mínimo las dificultades para lograr la prestación de servicios normalizados en múltiples entidades de servicios. Si bien las economías de escala podrían ser levemente inferiores respecto a la prestación de apoyo a las necesidades de todas las misiones mediante un único centro de servicios, un segundo centro crea una “redundancia” importante para la continuidad de las operaciones en caso de interrupciones en uno de los dos. Los servicios de transacciones administrativas<sup>3</sup> se prestarían en ambos lugares utilizando el enfoque de “líneas de servicios” integradas elaborado en el Centro de Servicios. Las demás funciones de servicios compartidos no administrativas que actualmente desempeña el Centro para las misiones clientes, como la coordinación regional de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la coordinación del transporte y los desplazamientos regionales, los trámites de entrada y cese en el servicio, y las funciones de capacitación y conferencias regionales, solamente se realizarían en el segundo centro si lo justificase un análisis institucional de los dividendos en materia de eficiencia y eficacia para las misiones clientes.

30. A fin de abarcar a todas las misiones, la actual base de clientes del Centro de Servicios se ampliaría progresivamente con el tiempo y el segundo centro de servicios compartidos propuesto iría creciendo para cubrir el resto de las misiones sobre el terreno. Todas las misiones nuevas recibirían apoyo de uno de los centros de servicios desde el principio. Las misiones existentes se asimilarían a uno de los dos centros de servicios en un plazo de dos a tres años, según criterios que determinen si el centro está preparado para aceptar un nuevo cliente y tras realizar un análisis de las necesidades de recursos para el apoyo a la nueva misión cliente. La distribución precisa de las misiones clientes entre los dos centros de servicios

compartidos vendría determinada en gran medida por la ubicación del segundo centro.

31. Cada uno de ellos estaría a cargo de un jefe del centro de servicios, que dependería del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno a fin de asegurar la transparencia de la supervisión y la rendición de cuentas. Se establecerían juntas de clientes para cada centro a fin de asegurar la recepción de las opiniones de dichos clientes. Ambos centros utilizarían el mismo marco de gestión, con instrumentos normalizados como indicadores de ejecución fundamentales, presentación de informes a los clientes y recepción de observaciones de los usuarios, así como metas convenidas en relación con los servicios.

32. La propuesta de modelo basado en dos centros de servicios compartidos reportaría beneficios importantes:

a) Equilibrio del volumen de trabajo relativo a las transacciones y garantía de continuidad de las operaciones: una segunda ubicación ofrece una entidad alternativa para la tramitación de gran volumen de transacciones en apoyo a las misiones clientes, lo que permite equilibrar el volumen de trabajo de las 37 oficinas y misiones sobre el terreno que reciben apoyo en la actualidad. Es importante señalar que ofrece una solución de continuidad de las operaciones en caso de interrupción del servicio en uno de los centros, lo que garantiza que pueda continuar el tratamiento de gran volumen de transacciones;

b) Mayor normalización, coherencia y control de calidad en la prestación de servicios administrativos a distancia para todas las misiones. Dos entidades de tamaño similar facilitarían la aplicación de enfoques armonizados a la prestación de servicios, en comparación con centros de servicios adicionales o con la actual multiplicidad de disposiciones de apoyo distintas;

c) Mayores economías de escala, en particular para misiones nuevas, mediante dos emplazamientos de mayores dimensiones, debido al logro de una masa crítica de personal del centro de servicios, lo que no sería tan factible si se utilizaran múltiples entidades más pequeñas;

d) Apoyo rápido para el establecimiento de misiones nuevas gracias al aprovechamiento de la dotación de personal, los procesos y los sistemas existentes, y a la cultura de servicio de un centro de servicios ya establecido en un lugar adecuado;

e) Aprovechamiento de la experiencia y las inversiones anteriores del establecimiento del Centro Regional de Servicios de Entebbe, y adopción más fácil de sus líneas de servicio, sistemas y nuevos enfoques de gestión de la calidad en el futuro centro de servicios mediante el mismo modelo de funcionamiento;

f) Apoyo para el futuro modelo mundial de prestación de servicios mediante las enseñanzas y experiencias adquiridas para orientar su formulación y puesta en funcionamiento gradual. Los dos centros de servicios proporcionarían centros consolidados para el apoyo a nuevos ensayos de Umoja, así como un despliegue eficaz y una optimización apoyados por solamente dos ubicaciones, en lugar de por numerosas ubicaciones distintas sobre el terreno.

## D. Ubicación de un segundo centro de servicios compartidos

33. Si la Asamblea General aprobara la propuesta de establecer un segundo centro de servicios compartidos, la Secretaría ha determinado dos opciones generales para decidir un lugar adecuado para el nuevo centro. La primera opción consiste en aprovechar una infraestructura de apoyo sobre el terreno ya aprobada y existente de las Naciones Unidas para establecer el centro de servicios. La segunda opción sería realizar un análisis más amplio de las posibles alternativas durante el año próximo.

34. En la primera opción, si la Asamblea General determinara la necesidad de establecer con urgencia el segundo centro de servicios, la Secretaría estaría en condiciones de proponer un presupuesto correspondiente a un segundo centro de servicios compartidos para su examen y aprobación por la Asamblea en su septuagésimo período de sesiones. Durante el examen de su enfoque de servicios compartidos, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno evaluó las entidades de apoyo existentes para determinar si alguna de ellas tenía posibilidades de servir de base para el segundo centro de servicios compartidos.

35. En el examen de las ubicaciones existentes se utilizaron los criterios siguientes: a) la seguridad y la estabilidad fueron factores esenciales; b) se consideró esencial que fuera un lugar de destino apto para familias; c) también se consideraron esenciales aspectos relativos a la salud y el acceso, como la existencia de instalaciones médicas fiables y un aeropuerto internacional cercano; d) era esencial que contara con infraestructura, como comunicaciones modernas y fiables; e) se consideró importante la capacidad para ampliar la ubicación con rapidez para alojar al personal, sin inversiones significativas en infraestructura nueva, así como la disponibilidad de mano de obra local cualificada; y f) era esencial que existieran relaciones estrechas con el gobierno anfitrión para garantizar el reconocimiento de las prerrogativas e inmunidades de las Naciones Unidas y el acceso a visados para el personal de las Naciones Unidas, junto con sus cónyuges y familiares a cargo.

36. Sobre la base de esos criterios, las misiones de mantenimiento de la paz no se consideraron entidades apropiadas para ubicar el centro de servicios, y también se eliminaron las oficinas de liquidación o reducción de actividades. Se destacaron tres ubicaciones existentes de apoyo sobre el terreno como opciones viables:

- a) La Oficina de las Naciones Unidas para África Occidental (UNOWA);
- b) La Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait;
- c) La Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi.

37. Las tres ubicaciones tienen distintos niveles de preparación para ampliarse como centro de servicios compartidos. El pequeño equipo administrativo de la UNOWA aportaría muy poco personal inicial y sería necesario reestructurar la infraestructura actual de la oficina. Como resultado, probablemente se necesitaría invertir en ella para establecer un centro de servicios que brindara apoyo a un número importante de misiones clientes. En la actualidad, la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait presta apoyo a cuatro misiones mediante servicios administrativos a distancia y ofrecería una buena plataforma aprovechable, aunque sería necesario rehabilitar y ampliar la infraestructura para alojar al personal de apoyo a nuevas misiones clientes. Gracias a las inversiones anteriores realizadas en el Centro Mundial de Servicios de las Naciones Unidas, la BLNU ya se ha establecido como proveedora de servicios a distancia con infraestructura y recursos adecuados, una

estructura firme de gestión y personal para el apoyo a las actividades sobre el terreno, aunque probablemente sería necesario renovar parte de la infraestructura existente. Se ha realizado un análisis más detallado de las tres ubicaciones y se podría elaborar una propuesta presupuestaria para un segundo centro de servicios compartidos para su examen por la Asamblea en su septuagésimo período de sesiones.

38. Otra opción es que la Secretaría utilice el año próximo para estudiar y examinar más emplazamientos posibles para el apoyo a las actividades sobre el terreno. La Secretaría llevaría a cabo un examen más amplio de las alternativas, que incluiría un análisis de los costos y los beneficios y de los plazos previstos para la aplicación, así como las orientaciones recibidas de la Asamblea General, por ejemplo en relación con el modelo mundial de prestación de servicios. A continuación, presentaría un informe sobre los resultados de ese examen durante el septuagésimo período de sesiones de la Asamblea y, una vez recibida la aprobación de la Asamblea, prepararía una propuesta para un segundo centro de servicios.

## **VII. Gestión de la cadena de suministro**

39. Las dificultades logísticas a las que se enfrentan las misiones sobre el terreno modernas exigen un enfoque flexible y sólido de gestión de la cadena de suministro. El apoyo de las Naciones Unidas sobre el terreno opera en la actualidad múltiples cadenas de suministro de bienes y servicios a las misiones en cuatro continentes, incluso en entornos inseguros y de infraestructura deficiente. Las auditorías han determinado repetidamente desafíos en la gestión de diversos aspectos de estas cadenas de suministro, como los siguientes: la planificación de las adquisiciones; los pedidos internos; el almacenamiento y la distribución dentro de cada misión; y el uso y la enajenación de bienes y servicios. A fin de realizar mejoras importantes y sostenidas en esos ámbitos, es necesario analizar sistemáticamente el enfoque general de la cadena de suministro para las necesidades de apoyo sobre el terreno, contando con la opinión de otros asociados de la Secretaría.

40. A finales de 2012 se observó la necesidad de un enfoque común para la gestión de la cadena de suministro en todas las actividades de las Naciones Unidas de apoyo sobre el terreno. Esto ayudaría a incorporar las buenas prácticas sobre la forma en que se planifican, ejecutan y supervisan las cadenas de suministro para el apoyo sobre el terreno en las múltiples cadenas de suministro de servicios y productos básicos. Por consiguiente, se han elaborado un ideal y una estrategia para la gestión de la cadena de suministro en el apoyo sobre el terreno, junto con una hoja de ruta para su aplicación.

41. Se han definido cuatro prioridades vinculadas entre sí para ejecutar la estrategia:

a) Se necesitan procesos de gestión de la cadena de suministro “de principio a fin” con funciones y responsabilidades claramente definidas. La estrategia define tres funciones principales: planificación; ejecución; y supervisión y control. Las funciones de planificación y ejecución contribuyen a la eficacia de la cadena de suministro, mientras que las de supervisión y control apoyan el uso eficiente de los recursos y la garantía de calidad (véase el gráfico IV);

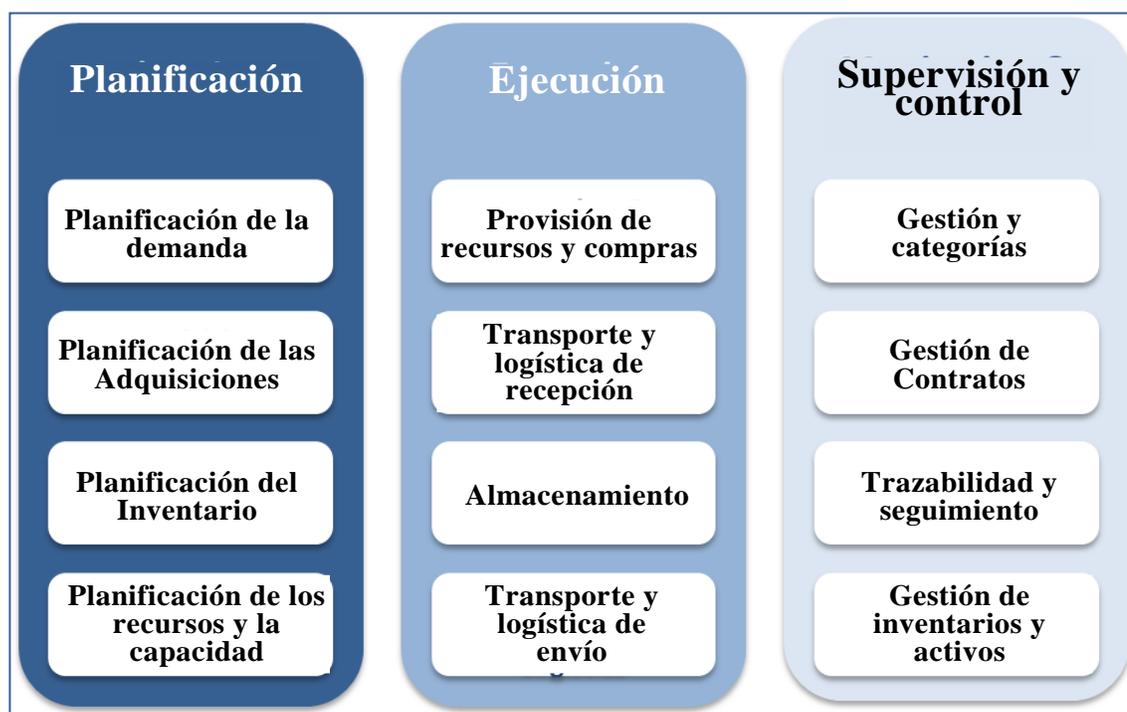
b) Se necesitan distintas soluciones de cadena de suministro para situaciones, desafíos y necesidades diferentes, y se han de gestionar de manera dinámica. La adopción de decisiones sobre la gestión de la cadena de suministro viene dada principalmente por las necesidades de los clientes y la infraestructura disponible para llegar a ellos;

c) Es preciso contar con una organización coherente de la cadena de suministro y con elementos habilitadores, como infraestructura, tecnología y recursos para apoyar los procesos de gestión. Una perspectiva más general ofrece la oportunidad de simplificar los sistemas, evitar la duplicación de esfuerzos, garantizar la coherencia, dar prioridad a las iniciativas de importancia crucial y lograr economías de escala;

d) Los marcos de gestión de la ejecución son esenciales para determinar los indicadores fundamentales y hacer su seguimiento, así como para proporcionar inteligencia institucional. Esos marcos precisarán mejores predicciones y planes, la colaboración con los proveedores y los clientes, y la mayor visibilidad de la cadena de suministro. Para ello será necesaria una estrecha colaboración con los responsables de los procesos logísticos y de la cadena de suministro para Umoja.

Gráfico IV

**Función de gestión de la cadena de suministro**



42. La ejecución íntegra de la estrategia de gestión de la cadena de suministro se llevará a cabo durante varios años, mediante una serie de actividades de mejora prioritarias a corto plazo en apoyo de una transformación más largo plazo. En la primera fase, se iniciarán cuatro actividades a corto plazo, basadas en la labor realizada en 2013/2014 para establecer una función de intercambio de información en el Centro Mundial de Servicios. Las dos primeras actividades están en marcha y las otras dos comenzarán en 2015.

#### **Análisis del corredor de África Oriental**

43. Esta actividad permitirá encontrar oportunidades para mejorar la distribución de suministros en la región de África Oriental, que tiene al puerto de Mombasa como principal puerto de entrada de mercancías por mar con destino a las misiones de la región y donde el Centro de Servicios de las Naciones Unidas de Entebbe sigue siendo un centro logístico regional. El análisis determinará oportunidades para reducir los costos mediante la consolidación de bienes, la reducción de los plazos de espera y la simplificación y racionalización de los procesos. En el futuro se realizarán nuevos análisis regionales de la cadena de suministro en los que se basarán los acuerdos regionales de cooperación logística optimizados que se elaboren para otras regiones.

#### **Planificación de las adquisiciones**

44. Se establecerá un proceso mejorado de planificación de las adquisiciones para el apoyo a las actividades sobre el terreno en consonancia con las observaciones de la Junta de Auditores (véase A/68/5 (Vol. II)), en estrecha cooperación con la División de Adquisiciones y el equipo de desarrollo de Umoja. El proyecto contribuirá a las cuatro prioridades de la estrategia de gestión de la cadena de suministro y obtendrá beneficios para la adopción de decisiones y la contratación oportunas, contratos marco adecuados y pertinentes para soluciones de la cadena de suministro, y la determinación de oportunidades para lograr economías de escala mediante la consolidación y la normalización de las necesidades.

#### **Reglas Internacionales para la Interpretación de los Términos Comerciales**

45. Esta actividad establecerá directrices internas sobre la elección de los términos comerciales internacionales (INCOTERMS 2010) que especifiquen las responsabilidades del comprador y el vendedor en relación con las tareas, los costos y los riesgos conexos para la entrega de los bienes a las misiones sobre el terreno. La optimización del uso de INCOTERMS proporcionará como beneficios la mejora de la eficacia en función de los costos del transporte marítimo, la mayor visibilidad de los factores relacionados con INCOTERMS, la mejora de la calidad, la adopción de decisiones oportunas, la reducción de los plazos y la mejor capacidad de respuesta de la cadena de suministro.

#### **Almacenamiento centralizado**

46. El almacenamiento centralizado presta especial atención a las actividades de la cadena de suministro en cada misión mediante orientaciones y mejores prácticas encaminadas a consolidar las distintas categorías de equipo con arreglo a una estructura de gestión. Varias misiones ya han aplicado satisfactoriamente el almacén centralizado y el enfoque de gestión integrada del inventario, y esas experiencias se

normalizarán en las orientaciones sobre buenas prácticas. Esta actividad logrará los beneficios siguientes: a) una metodología armonizada de principio a fin para la gestión centralizada del almacenamiento sobre la base de las mejores prácticas; b) la mejora de la calidad y la puntualidad en el registro de las operaciones de almacenamiento; c) mayor nivel de precisión en los registros de inventario; d) mejoras en la disponibilidad de productos y la satisfacción de los clientes; e) aumento de la utilización de los recursos; y f) gestión eficaz de la capacidad.

47. En conjunto, esas actividades constituyen la base inicial para la ejecución de la estrategia a fin de lograr, con eficacia y eficiencia, una visión a más largo plazo de una cadena de suministro ágil y bien gestionada en apoyo de las misiones de las Naciones Unidas sobre el terreno.

## **VIII. Actividades posteriores a la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno**

48. Después de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, persistirá la necesidad de un enfoque estratégico y mundial para mejorar continuamente el apoyo sobre el terreno. La Secretaría persiste en su empeño de mantener el diálogo estratégico establecido con la Asamblea General sobre el fortalecimiento del apoyo sobre el terreno. También mantiene su interés en el objetivo a más largo plazo de asegurar que el apoyo de las Naciones Unidas sobre el terreno permita ejecutar los mandatos con eficacia y eficiencia, y es muy sensible a las necesidades de los Estados Miembros, así como de las misiones sobre el terreno y otros asociados.

49. De cara al futuro, las Naciones Unidas deben responder a las expectativas de los Estados Miembros y las misiones clientes, que esperan recibir un apoyo sobre el terreno: a) rápido y flexible; b) coherente y de alta calidad; c) eficiente y eficaz en función de los costos; y d) responsable y transparente. Después de la estrategia actual, las mejoras futuras del apoyo sobre el terreno deben responder de manera equilibrada y concreta a ese conjunto de las expectativas.

50. En colaboración con los asociados de la Secretaría, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno trabajará con los Estados Miembros y las misiones clientes a fin de definir las prioridades para mejoras futuras. En vista de los desafíos actuales, es evidente que los profesionales del apoyo sobre el terreno tendrán continuar las siguientes actividades: a) habilitar operaciones en entornos remotos y peligrosos; b) fortalecer la colaboración con países que aportan contingentes y fuerzas de policía a fin de desplegar unidades con plena equipación y capacidad con más rapidez; c) seguir mejorando la calidad de la prestación de servicios de todos los agentes del apoyo de las Naciones Unidas sobre el terreno; d) utilizar con cautela los recursos limitados; y e) ayudar a garantizar que las reformas de toda la Secretaría (desde la movilidad hasta la aplicación de Umoja y del futuro modelo mundial de prestación de servicios) funcionen satisfactoriamente sobre el terreno y en los servicios conexos.

51. A corto plazo, la Secretaría tiene la intención de continuar las mejoras que se derivan naturalmente de las actividades iniciadas en el marco de la estrategia. La coordinación y la supervisión de las mejoras continuas en todas las entidades de las Naciones Unidas de apoyo a las actividades sobre el terreno seguirán estando

dirigidas por la Oficina del Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. En 2015/2016, las prioridades serán las siguientes, entre otras:

- a) Ampliación de los servicios compartidos, en consonancia con el modelo mundial de prestación de servicios de la Secretaría;
- b) Ejecución de la estrategia de gestión de la cadena de suministro;
- c) Desarrollo de la capacidad que incluirá la colaboración con el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz sobre la mejora de las capacidades de ingeniería, nuevas soluciones para el alojamiento en campamentos, incluso en asociación con los Estados Miembros, y la mejora de los servicios médicos, entre ellos la evacuación médica por vía aérea;
- d) Refuerzo de la medición del desempeño y los instrumentos de inteligencia institucional para fortalecer la supervisión y la rendición de cuentas, así como la puntualidad de la prestación de servicios;
- e) Mayor integración de las iniciativas de toda la Secretaría sobre el terreno, en particular, el aprovechamiento al máximo los beneficios de las IPSAS, Umoja y la movilidad.

52. Dado que este es el quinto y último informe sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, propongo que la información futura sobre mejoras estratégicas en el apoyo sobre el terreno figure en mi informe anual sobre el panorama general de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.

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

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

- a) **Tome nota del presente informe;**
- b) **Apruebe la creación de una cuenta especial para el apoyo al Centro Regional de Servicios de Entebbe y convenga en la presentación de un presupuesto separado para dicho Centro;**

54. **Recordando el párrafo 78 del tercer informe anual sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (A/67/633), se solicita a la Asamblea General que apruebe las mejoras en el modelo estandarizado de financiación para su utilización futura en la puesta en marcha de nuevas operaciones de mantenimiento de la paz.**