



# Asamblea General

Distr. general  
30 de julio de 2010  
Español  
Original: inglés

---

## Sexagésimo quinto período de sesiones

Temas 130 y 137 del programa provisional\*

### Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas

#### Dependencia Común de Inspección

## Deslocalización en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

### Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de transmitir a los miembros de la Asamblea General sus observaciones y las de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación sobre el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Deslocalización en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas: centros de servicios deslocalizados” (JIU/REP/2009/6).

---

\* A/65/150.



### *Resumen*

En el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Deslocalización en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas: centros de servicios deslocalizados” se reseñan los principales factores determinantes del éxito en el establecimiento de centros deslocalizados, siguiéndose un enfoque de estudio de casos.

En el presente informe se exponen las opiniones de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas sobre las recomendaciones formuladas en el informe de la Dependencia Común de Inspección. Esas opiniones se han consolidado sobre la base de la información proporcionada por las organizaciones que integran la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, quienes acogen con beneplácito el informe y convienen en que el establecimiento de centros deslocalizados puede generar ventajas económicas gracias a las economías de escala y a una dotación de personal relativamente menos costosa. En general, los organismos concuerdan con las recomendaciones, especialmente con aquellas en las que se pide un análisis completo de las ventajas y desventajas de establecer un centro deslocalizado, así como en la necesidad de que los organismos compartan sus experiencias.

## I. Introducción

1. En el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Deslocalización en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas: centros de servicios deslocalizados” se utiliza un enfoque de estudio de casos para proponer “recomendaciones que podrán servir de referencia a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que consideren la posibilidad de deslocalizar sus servicios administrativos”. En el informe se examinan los centros deslocalizados que prestan actualmente servicios administrativos y financieros en varias organizaciones y se ofrecen recomendaciones que sirven de orientación para las políticas y las prácticas que rigen el funcionamiento de dichos centros, así como para la planificación y gestión del proceso de deslocalización.

## II. Observaciones generales

2. Los miembros de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación acogen con beneplácito el informe de la Dependencia Común de Inspección y observan que mediante el enfoque de estudio de casos se examinan las experiencias de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, la Organización Mundial de la Salud y el Programa Mundial de Alimentos, con el objetivo de aprovechar las experiencias adquiridas y establecer marcos de referencia aplicables para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

3. Los organismos convienen en que el establecimiento de centros deslocalizados puede generar ventajas económicas gracias a las economías de escala y a una dotación de personal relativamente menos costosa. Además, señalan que el establecimiento de centros de servicio reporta otros beneficios, como el fomento de la capacidad interna. A ese respecto, citan como ejemplo el establecimiento de centros regionales de servicios contables compartidos, gracias a los cuales las oficinas exteriores más pequeñas pueden aprovechar un cúmulo de conocimientos especializados que de lo contrario no podrían atraer de forma competitiva o económica. Este enfoque puede adquirir particular importancia a medida que las organizaciones avancen hacia la adopción de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS) en los próximos años, para lo cual serían necesarias competencias y aptitudes nuevas y diferentes.

4. Por lo que respecta a la sugerencia de que se elabore una política común o conjunta de deslocalización, como se pide en el párrafo 27 del informe de la Dependencia Común de Inspección, los organismos señalan que ello haría necesario un análisis más exhaustivo, teniendo en cuenta las distintas necesidades de las diferentes organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, por lo general los organismos están de acuerdo en la conveniencia de que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que consideran la posibilidad de deslocalizar servicios conozcan las modalidades vigentes al respecto y aprendan también de las experiencias extraídas de las prácticas principales de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

### III. Observaciones concretas sobre las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección

#### Recomendación 1

Los órganos rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían pedir a los jefes ejecutivos que, antes de deslocalizar servicios, elaboraran una política de deslocalización basada en el análisis de la relación costo-beneficio de todas las opciones para la prestación de servicios y acorde con la estrategia institucional de mediano y largo plazo de la organización. La política debería someterse luego al examen y la aprobación de los órganos rectores. Se deberían estudiar exhaustivamente todas las oportunidades de colaboración entre organismos, incluida la elaboración de una política y proyectos comunes o conjuntos antes de elaborar políticas y proyectos de deslocalización para una organización en particular (véanse las recomendaciones 16 y 18).

5. Las organizaciones expresan su acuerdo general con la idea de elaborar una política de deslocalización antes de establecer sus propios centros deslocalizados y estiman razonable que esas políticas tomen en cuenta todos los factores pertinentes, entre ellos toda oportunidad de colaboración entre organismos, así como el sometimiento de la política al examen y la aprobación de los órganos rectores antes de ponerse en práctica. Las organizaciones que han establecido centros deslocalizados señalan que ese es el método que han seguido. Sin embargo, las organizaciones advierten de que, dada la variedad de factores que deben considerarse (entre otros, la ubicación, el costo de vida y disponibilidad de la infraestructura y los recursos humanos necesarios), se corre el riesgo de que las políticas de deslocalización genéricas se vuelvan demasiado generales como para ser de utilidad para los órganos rectores respectivos, especialmente cuando se las examina fuera del marco presupuestario.

#### Recomendación 2

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían elaborar un análisis de viabilidad detallado para fundamentar la deslocalización. Este debería incluir un análisis de la relación costo-beneficio y una determinación de los riesgos principales y las medidas para contrarrestarlos y debería demostrar un grado significativo de eficacia en función de los costos unido a una mejora o al mantenimiento de la calidad de los servicios.

6. Si bien las organizaciones están completamente de acuerdo en que es necesario hacer un análisis de viabilidad detallado que sirva de base para toda decisión de deslocalizar, también recalcan la necesidad de asegurarse de que todos los elementos se tomen en cuenta, incluidos los gastos relacionados con el personal, por ejemplo, los sueldos y las prestaciones en el nuevo lugar de trabajo, el costo de reubicar al personal y de la separación del servicio, la contratación y la capacitación de los nuevos miembros del personal y los gastos derivados de la vigilancia y gestión del centro. Los organismos señalan que dicho análisis puede resultar de por sí costoso, y las organizaciones solo deben emprender esa tarea si consideran que la deslocalización es una posibilidad cierta.

### **Recomendación 3**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que consideren la posibilidad de establecer un centro de servicios deslocalizado deberían realizar un análisis detallado de posibles ubicaciones sobre la base de criterios objetivos como parte del estudio general de viabilidad y documentar la justificación de su decisión final. El análisis debería presentarse a los órganos rectores para su examen.**

7. Las organizaciones están de acuerdo con la recomendación de realizar un análisis de posibles ubicaciones y señalan que estas ya quedarían incluidas en el análisis de viabilidad a que se hace referencia en otras recomendaciones.

### **Recomendación 4**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían negociar con los gobiernos de los posibles países anfitriones con miras a obtener un acuerdo para el centro de servicios que, como mínimo, fuera tan favorable como los acuerdos similares concertados con otros países. A estos efectos, deberían dar a conocer y coordinar los acuerdos concertados con los países anfitriones de sus centros de servicios deslocalizados.**

8. Los miembros de la Junta de los jefes ejecutivos apoyan esta recomendación y señalan que ella puede aumentar significativamente el atractivo de un centro deslocalizado, especialmente si las condiciones relativas a la contratación de no nacionales en el Cuadro de Servicios Generales, el empleo de cónyuges y familiares a cargo, la exención de impuestos y las matriculas diplomáticas, entre otras cosas, resultan favorables para el personal y para la Organización.

### **Recomendación 5**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían tomar todas las medidas necesarias para mitigar los efectos de la deslocalización en el personal y cerciorarse de que en el análisis del costo general de la deslocalización se tengan en cuenta los costos totales de esas medidas.**

9. Las organizaciones están de acuerdo con la recomendación de cerciorarse de que se tengan en cuenta los costos totales de todas las medidas para mitigar los efectos de la deslocalización en el personal, y señalan que estas ya quedarían incluidas en el análisis de viabilidad a que se hizo referencia en otras recomendaciones.

### **Recomendación 6**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían solicitar a los órganos rectores fondos suficientes expresamente asignados a financiar las compensaciones por separación voluntaria del servicio relacionada con la deslocalización.**

10. Las organizaciones están de acuerdo en que los efectos de la deslocalización en el personal deben ser cuidadosamente gestionados, y que la financiación de las medidas que se han de adoptar para mitigar dichos efectos debe reconocerse debidamente en el análisis general del costo total de la descentralización, como se

indica en la recomendación 5. Sin embargo, los organismos recalcan que, si bien tiene sentido que una organización solicite financiación adicional para pagar compensaciones por separación relativamente generosas, la primera prioridad de la organización debería consistir en encontrar oportunidades de trabajo alternativo pertinente para el personal afectado. En ese contexto, quizás no resulte adecuado el fundamento para solicitar a los órganos rectores fondos expresamente asignados a financiar las compensaciones por separación resultantes de la deslocalización. Las organizaciones señalan que la separación voluntaria y las compensaciones por separación voluntaria tal vez no sean la única opción respecto a los funcionarios que no pueden o no quieren desplazarse a un nuevo lugar de destino a raíz de la deslocalización. Entre las demás opciones cabe mencionar la negociación de oportunidades laborales dentro del sistema de las Naciones Unidas en la Sede, la adopción de un enfoque flexible respecto al traslado de personal dentro de la Sede y el apoyo activo al personal en su búsqueda de otras oportunidades laborales. En consecuencia, las organizaciones deberían tener en cuenta los recursos que se necesitarían para las separaciones voluntarias y respecto a la ayuda para encontrar trabajo.

#### **Recomendación 7**

**Los órganos rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían pedir a los jefes ejecutivos que mantuvieran el carácter internacional de las organizaciones al establecer la dotación de personal de los centros de servicios deslocalizados.**

11. Los organismos están de acuerdo en que debe mantenerse el carácter internacional de la organización en los centros deslocalizados, pero señalan que en el contexto de la deslocalización, la contratación de personal local es importante no solo por las ventajas económicas que conlleva (en comparación con los costos derivados de categorías equivalentes de personal de contratación internacional), sino porque es también un factor que se considera en la negociación con el Gobierno anfitrión para recabar su apoyo.

#### **Recomendación 8**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían formular estrategias de gestión del cambio y comunicación institucional para que los proyectos de deslocalización culminen con éxito.**

12. Las organizaciones concuerdan en que las estrategias de gestión del cambio y comunicación institucional representan un componente fundamental para el establecimiento con éxito de centros de servicios deslocalizados.

#### **Recomendación 9**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían establecer equipos de gestión del proyecto con un sólido liderazgo al más alto nivel y preparar planes detallados para el proyecto de establecimiento de centros de servicios deslocalizados.**

13. Los organismos convienen en que, en caso de considerar la posibilidad de establecer un centro deslocalizado, la iniciativa debería estar gestionada por equipos de proyectos competentes con un sólido liderazgo y apoyo al más alto nivel.

**Recomendación 10**

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían cerciorarse de que el sistema de planificación de los recursos institucionales y el centro de servicios deslocalizados estén listos antes de que entren en funcionamiento. A estos efectos deberían realizarse las pruebas necesarias y proporcionar una dotación de personal adecuado, capacidad de infraestructura y una mejor capacitación.

14. Los organismos concuerdan en que todos los sistemas y procesos pertinentes deberían ser puestos a prueba para cerciorarse de que los centros de servicios deslocalizados estén listos antes de que entren en funcionamiento.

**Recomendación 11**

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían cerciorarse de evaluar y establecer cuidadosamente la estructura de responsabilidad para los centros de servicios deslocalizados, con inclusión de la preparación de acuerdos de servicios y de una delegación de autoridad claramente definida y de que todos estos elementos quedaran incorporados en los instrumentos de política administrativa.

15. Las organizaciones convienen en que el establecimiento de una estructura de responsabilidad clara, que incluya acuerdos de servicios apropiados, representa un componente fundamental de las operaciones de los centros de servicios descentralizados.

**Recomendación 12**

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían establecer planes efectivos de capacitación y transferencia de conocimientos para facilitar la transición a los centros de servicios deslocalizados. Los planes de capacitación deberían tener como base la evaluación y la determinación de las necesidades en la materia.

16. Las organizaciones convienen en que las actividades efectivas de capacitación y transferencia de conocimientos deben formar parte del proceso de establecimiento de centros de servicios deslocalizados y señalan que los costos de esos programas y planes deben considerarse parte del estudio de viabilidad.

**Recomendación 13**

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían cerciorarse de que la seguridad del personal y las instalaciones fuese adecuada, de que se salvaguarde la seguridad de la información y de que se prepare para los centros de servicio deslocalizados, antes de que entren en funcionamiento, planes de continuidad de las operaciones y recuperación en caso de desastre que incluyan una estrategia de salida.

17. Las organizaciones están de acuerdo en que en toda iniciativa de deslocalización deben incorporarse medidas de salvaguardia de la seguridad del personal, las instalaciones y la información, así como planes de continuidad de las operaciones y recuperación en caso de desastre. Los gastos derivados de esos componentes también deben tomarse en cuenta como parte del estudio de viabilidad.

**Recomendación 14**

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían establecer mecanismos de supervisión y presentación de informes periódicos respecto de los centros de servicios deslocalizados a fin de demostrar los avances hacia la consecución de los objetivos, entre ellos la reducción de costos y una mayor calidad de los servicios. Deberían también presentarse informes periódicos al respecto, internamente a la administración superior y externamente a los órganos rectores.

18. Los miembros de la Junta de los jefes ejecutivos apoyan esta recomendación; señalan, sin embargo, que estas actividades pueden de por sí ser onerosas.

**Recomendación 15**

Los órganos rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían ejercer la función de supervisión que les cabe en las actividades de deslocalización, con inclusión de la aplicación de las políticas, la evaluación de los resultados y la evaluación de los avances hacia la consecución de los objetivos.

19. Los organismos apoyan esta recomendación. Algunos de ellos han señalado que ya se están dando interacciones de ese tipo entre los órganos rectores y las secretarías.

**Recomendación 16**

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían coordinar sus iniciativas de deslocalización con otras organizaciones en aras de una mayor eficiencia. Antes de proceder a la deslocalización, deberían estudiar todas las posibilidades, entre ellas la de recurrir a centros de servicios ya existentes y la de establecer centros de servicios compartidos. A estos efectos, deberían presentar en las reuniones de los grupos de trabajo correspondientes del Comité de Alto Nivel sobre Gestión sus planes y sus ideas en la materia para someterlas a un debate y suscitar nuevas ideas.

20. En general los organismos apoyan esta recomendación, pero expresan su opinión de que, dados los diferentes organigramas y mecanismos de gobernanza, no se trata de una cuestión de coordinación de las iniciativas de deslocalización de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Antes bien, destacan la importancia de un foro como el Comité de Alto Nivel sobre Gestión, que permite compartir las experiencias pertinentes adquiridas y brinda asimismo oportunidades para un posible diálogo entre los interesados. El objetivo principal debería consistir en compartir experiencias, más que en una labor de coordinación.

**Recomendación 17**

La Junta de los jefes ejecutivos, por conducto del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, debería facilitar la comunicación sistemática de las experiencias en materia de deslocalización, las lecciones aprendidas y los posibles planes en la materia y agilizar el examen de la posibilidad de establecer centros de servicios compartidos entre organismos.

21. Si bien los organismos apoyan el pedido general de la Dependencia Común de Inspección de que el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los jefes ejecutivos facilite el intercambio sistemático de las lecciones aprendidas acerca de la deslocalización entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, señalan que el establecimiento de un centro de servicios compartidos entre organismos y de un marco de política conjunta en materia de deslocalización constituye por el momento un objetivo demasiado ambicioso. Tal como indica la Dependencia Común de Inspección en el párrafo 133 de su informe, existen dificultades derivadas de las diferencias en las plataformas de la tecnología de la información y de las comunicaciones y en las etapas de evolución de los sistemas de planificación de los recursos institucionales, así como de las diferencias en las normas y los reglamentos administrativos. A ello se agregan las complicaciones resultantes de las diferentes modalidades de gobernanza y marcos presupuestarios. Además, aunque los organismos están de acuerdo con la afirmación de la Dependencia Común de Inspección de que “la cooperación entre organismos y las iniciativas de armonización, sumadas a los avances tecnológicos, pueden y deberían superar estos problemas” (párr. 134), recalcan que esas iniciativas y avances no palian los problemas que plantea el establecimiento de centros deslocalizados ni los riesgos de gestión al respecto.

#### **Recomendación 18**

**La Junta de los jefes ejecutivos, por conducto del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, debería examinar y comenzar a preparar un marco de política común o conjunta sobre deslocalización con miras a lograr una mayor eficiencia mediante procesos conjuntos de adopción de decisiones y formulación de proyectos.**

22. En general, los miembros de la Junta de los jefes ejecutivos están de acuerdo con esta recomendación.

---