Naciones Unidas A/70/323*

Asamblea General

Distr. general
14 de agosto de 2015
Español
Original: inglés

Septuagésimo período de sesiones
Tema 134 del programa provisional**
Proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2016-2017

Marco de un modelo global de prestación de servicios de la Secretaría de las Naciones Unidas

Informe del Secretario General

Resumen

Este informe se presenta de conformidad con la resolución 67/246 de la Asamblea General. Los avances en la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) moderna y las recientes iniciativas de transformación ofrecen la oportunidad de replantearse la complicada estructura de apoyo administrativo que se ha ido creando en la Organización a lo largo de los últimos decenios. Se puede aligerar el apoyo administrativo y hacerlo más eficaz para que atienda mejor a las necesidades actuales y futuras de la Secretaría.

En consonancia con el objetivo del Secretario General de crear una Secretaría verdaderamente mundial, el modelo global de prestación de servicios prevé una Secretaría que esté en mejores condiciones para cumplir sus mandatos, con el apoyo de los servicios administrativos que proporcionan lo que se necesita y cuando y donde se necesita.

El enfoque institucional global permitirá prestar servicios administrativos de alta calidad, oportunos y normalizados en toda la Secretaría en el marco de un conjunto común constituido por un Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada y un Estatuto del Personal y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas. Las funciones de apoyo administrativo se organizarán de manera que se dé prioridad a las necesidades de los clientes, los imperativos operacionales y los resultados, al mismo tiempo que se asegura de forma apropiada el control, la supervisión y la eficacia en función de los costos. Las soluciones modulares tendrán en cuenta distintas necesidades institucionales y las complejidades de diferentes entornos operativos en la Sede y sobre el terreno.

* Publicado nuevamente por razones técnicas el 29 de septiembre de 2015.
** A/70/150.

15-13830* (S) 290915 290915

Se ruega reciclar

El modelo global de prestación de servicios aprovechará el potencial de otras iniciativas de transformación, en particular Umoja, la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), la estrategia en materia de TIC y las reformas de los recursos humanos. Asimismo, aprovechará las lecciones y experiencias extraídas de las modalidades de servicios compartidos que ya están en vigor en la Secretaría de las Naciones Unidas y en el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto.

El Secretario General propone desarrollar el modelo global de prestación de servicios siguiendo una ejecución por etapas. El presente informe ofrece un marco de modelo global de prestación de servicios que incluye una visión y unos principios rectores, unos beneficios que se prevé lograr y un alcance preliminar, así como una hoja de ruta para su puesta en marcha. El informe se presenta reconociendo plenamente las estructuras peculiares de las Naciones Unidas que han evolucionado bajo la dirección de los Estados Miembros y teniendo en cuenta el carácter universal de la Organización, sus complejos entornos operativos, su historia institucional y los conocimientos que ha ido acumulando su personal.

Con sujeción a la aprobación del marco del modelo global de prestación de servicios por parte de los Estados Miembros, el Secretario General presentará una propuesta detallada de servicios de apoyo administrativo, incluidos un estudio de viabilidad y opciones sobre la ubicación, para que sea examinada por la Asamblea General en su septuagésimo primer período de sesiones. Mientras tanto, se solicita a la Asamblea que autorice los recursos para establecer un pequeño equipo temporal para el proyecto y se haga con los servicios de consultoría de expertos para desarrollar plenamente la propuesta.

Índice

		Página
I.	Introducción: la necesidad de cambio	4
II.	Iniciativas de transformación cruciales	5
III.	Aprovechamiento de la experiencia	7
IV.	Visión, beneficios previstos y principios rectores	9
V.	Alcance preliminar y modalidades de prestación	13
VI.	Hoja de ruta	18
VII.	Consecuencias financieras	23
VIII.	Medidas que deberá adoptar la Asamblea General	24
Anexos		
I.	Enseñanzas extraídas de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno	25
II.	Pronunciamientos de la Junta de Auditores sobre las iniciativas de transformación institucional	27
III.	Sinopsis: evaluación preliminar de los procesos que pueden funcionar en un entorno de servicios compartidos	29
IV.	Disposiciones sobre la gobernanza y la gestión del proyecto durante la preparación del estudio de viabilidad del modelo global de prestación de servicios	32
V.	Modalidades de servicios compartidos de los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas	33
VI.	Modalidades de servicios compartidos de los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas (de conformidad con la encuesta de abril de 2015)	35

I. Introducción: la necesidad de cambio

1. Al presentar su Programa de Acción Quinquenal a la Asamblea General el 25 de enero de 2012, el Secretario General puso de relieve la necesidad de fortalecer a las Naciones Unidas para asegurar una ejecución más eficaz de los mandatos y hacer más dentro de las limitaciones de recursos reconocidas. Una importante contribución a esta labor es la introducción de un nuevo modelo para la prestación de servicios de apoyo administrativo que permita que se ofrezcan servicios de alta calidad en toda la Secretaría de manera sistemática y eficiente.

2. Desde la creación de la Secretaría de las Naciones Unidas en 1945, el entramado administrativo de la Organización se ha convertido en una compleja estructura compuesta por unas 98 entidades independientes ubicadas en cientos de lugares que prestan servicios para lugares de destino concretos o departamentos y oficinas específicos. Las prácticas administrativas varían significativamente entre las entidades y entornos operativos, así como el rendimiento y la satisfacción de los clientes con la puntualidad y la calidad del servicio.

3. En general, la estructura compleja de las disposiciones sobre el apoyo administrativo constituye un costo importante y se puede aligerar y conseguir que sea más eficaz y rentable. Durante todo su mandato, el Secretario General ha pedido una gestión prudente de los recursos y se ha sometido a la Organización a una estricta disciplina presupuestaria. A este respecto, se han reducido sistemáticamente los gastos de administración en el presupuesto ordinario a favor de la labor programática de la Organización durante los tres últimos bienios, en un 2% en 2010-2011, un 3% en 2012-2013 y un 5% en 2014-2015, con una reducción adicional del 3,6% en el proyecto de presupuesto para 2016-2017.

4. A fin de establecer un enfoque sostenible para la prestación de servicios administrativos que se adecue a las necesidades operacionales actuales y futuras de la Secretaría, la Organización debe contar con un nuevo modelo de prestación de servicios. Ese modelo debería aprovechar los conocimientos especializados disponibles en la Secretaría a nivel mundial y el potencial de todas las recientes iniciativas de transformación, en particular de Umoja, sistema de planificación de los recursos institucionales (PRI), combinando una gestión prudente de los recursos con una orientación hacia los resultados y una mayor atención a la calidad y la puntualidad de la prestación de los servicios.

5. El Secretario General propone una ejecución por etapas para la elaboración de un modelo global de prestación de servicios. En el presente informe se explica el fundamento del modelo global de prestación de servicios para la Secretaría de las Naciones Unidas y se establece el marco de dicho modelo. El marco incluye una visión y unos principios rectores, los beneficios previstos, el alcance preliminar y la metodología de evaluación, así como una hoja de ruta para su puesta en marcha. El informe se presenta reconociendo plenamente las estructuras peculiares de las Naciones Unidas, que han evolucionado bajo la dirección de los Estados Miembros y teniendo en cuenta el carácter universal de la Organización, sus complejos entornos operativos, sus 70 años de historia institucional y los conocimientos que ha ido acumulando su personal. Este enfoque se adecua a la recomendación formulada por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto de que era necesario “elaborar un modelo de prestación de servicios a nivel de toda la Organización que [asegurara], en la medida de lo posible, las sinergias y el uso

compartido de las infraestructuras, teniendo en cuenta al mismo tiempo las necesidades específicas de las distintas partes de la Organización, incluidas las operaciones de mantenimiento de la paz" (A/69/860, párr. 83).

6. Con sujeción a la aprobación del marco del modelo global de prestación de servicios por parte de los Estados Miembros, el Secretario General presentará una propuesta detallada de servicios de apoyo administrativo, incluidos un estudio de viabilidad y opciones sobre la ubicación, para que sea examinada por la Asamblea General en su septuagésimo primer período de sesiones. Mientras tanto, se solicita a la Asamblea que autorice los recursos para establecer un pequeño equipo para el proyecto y se haga con los servicios de consultoría de expertos para desarrollar plenamente la propuesta (véase la secc. VII).

7. Al mismo tiempo, se está trabajando para mejorar la manera de prestar servicios de logística y de gestión de la cadena de suministro. Recientemente, la Asamblea General autorizó recursos para la elaboración de un programa de gestión de la cadena de suministro a fin de prestar apoyo a las misiones sobre el terreno. El objetivo de este programa es aprovechar al máximo los recursos de que se dispone, conseguir una buena relación entre calidad y precio y mejorar la capacidad de respuesta en la ejecución de los mandatos. La Ampliación 2 de Umoja se está diseñando como un elemento clave de apoyo de este nuevo enfoque y esa labor será parte integrante del modelo global de prestación de servicios.

8. Las amplias consultas celebradas entre las partes interesadas de toda la Secretaría han servido para elaborar el marco del modelo global de prestación de servicios. Un grupo de trabajo sobre el modelo global de prestación de servicios, integrado por representantes operativos de los responsables de los procesos de Umoja procedentes del Departamento de Gestión y del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno de la Secretaría, así como del equipo de Umoja, se reunió periódicamente para preparar propuestas que fueran examinadas por los directivos superiores de la Organización. Se celebraron varios talleres con expertos administrativos de la Sede de las Naciones Unidas, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales. El Grupo Superior de Planificación, presidido por el Secretario General Adjunto de Gestión e integrado por 17 entidades de la Secretaría, sirvió como foro para la celebración de consultas de alto nivel y aunó las perspectivas de los proveedores de servicios y los clientes. El modelo también fue objeto de varios debates en el Comité de Gestión. La propuesta del marco de modelo global de prestación de servicios se debatió con los representantes del personal, en particular en una reunión especial *ad hoc* del Comité del Personal y la Administración.

II. Iniciativas de transformación cruciales

9. El desarrollo del modelo global de prestación de servicios ha sido posible gracias a la puesta en marcha de diversas iniciativas de transformación que la Secretaría ha llevado a cabo en los últimos años, a saber:

a) **Umoja**, sistema de planificación de los recursos institucionales, permite llevar a cabo una gestión integrada y racionalizada de los recursos financieros, humanos y físicos de toda la Secretaría. Una sola fuente de información a la que se puede acceder desde cualquier lugar permite tener acceso directo a datos fiables en tiempo real y sustituye a muchos sistemas de tecnología de la información y las

comunicaciones (TIC) obsoletos. La introducción de soluciones normalizadas y automatizadas asegura una mayor coherencia y uniformidad en toda la Organización en la prestación de servicios de apoyo administrativo, al tiempo que se atiende a las necesidades de los diferentes clientes. La transformación y la simplificación de los procesos institucionales, así como una mayor automatización y una estricta separación de funciones, están dando paso a una nueva forma de trabajar. Umoja mejora la rendición de cuentas, la transparencia y los controles internos y apoya una gestión basada en los resultados proporcionando a los responsables de la adopción de decisiones una mayor capacidad para controlar y gestionar los recursos utilizados por los programas y las operaciones y presentar informes al respecto;

b) **La estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno** ha fortalecido el apoyo a las operaciones de paz y proporciona servicios más eficaces y eficientes en todo el ciclo de vida de las misiones. El pilar de la estrategia constituido por los servicios compartidos se basa en el reconocimiento de la necesidad de una mayor especialización en todos los niveles (mundial, regional y local) a fin de que haya una mayor concentración de conocimientos especializados y coherencia de los servicios y, al mismo tiempo, se logren economías de escala;

c) **La estrategia en materia de tecnología de la información y las comunicaciones** proporcionará soluciones globales a nivel institucional en materia de TIC en todo el mundo y armonizará los servicios ofrecidos en las regiones establecidas, al mismo tiempo que se vela por que las operaciones cotidianas sean eficaces y oportunas. La normalización de las aplicaciones y los servicios solventa la fragmentación y una mayor atención al análisis y la inteligencia institucional facilitará una adopción de decisiones más estratégica. Fundamentalmente la estrategia en materia de TIC ofrece un entorno propicio para Umoja y la prestación global de servicios;

d) **Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público** (IPSAS) han afectado a una amplia gama de actividades en toda la Organización y han creado el potencial de mejoras en relación con la eficiencia, la eficacia y la rendición de cuentas en la gestión de la Organización. Unos datos más detallados sobre los costos y una presentación de información financiera más completa y transparente de conformidad con las IPSAS obligarán a mejorar la gestión de los activos y pasivos y facilitarán decisiones estratégicas con un mayor fundamento respecto de la utilización de los recursos;

e) **Las reformas de los recursos humanos** sirven de apoyo a una fuerza de trabajo dinámica que es altamente cualificada y capaz de adaptarse a un entorno interconectado, globalizado y que evoluciona rápidamente. Entre los componentes fundamentales figuran la armonización de las condiciones de servicio, la introducción de la herramienta de gestión de talentos, Inspira, y la implantación del marco de movilidad.

10. En su sexagésimo noveno período de sesiones, la Asamblea General puso de relieve “la importancia del ajuste entre las configuraciones actuales desplegadas en el marco de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y el proyecto de modelo global de prestación de servicios que se [había] presentado a la Asamblea General para su examen” (resolución 69/262 de la Asamblea General, secc. IV, párr. 8). Además, la Asamblea solicitó al Secretario General que velara “por que en todas las iniciativas relacionadas con la mejora del apoyo a las actividades sobre el terreno y la prestación de servicios se [tuvieran] en cuenta la

experiencia adquirida y las mejores prácticas de otras iniciativas de la Secretaría, a fin de optimizar los beneficios y evitar la posible duplicación y superposición de tareas" (resolución 69/307 de la Asamblea General, secc. V, párr. 61). Las propuestas respecto del modelo global de prestación de servicios se ajustan a esas directrices.

III. Aprovechamiento de la experiencia

11. El modelo global de prestación de servicios se basará en la historia de la Organización durante 70 años y aprovechará la infraestructura y los recursos que se comprometieron en el pasado. Además, el modelo se basará en la experiencia y las enseñanzas extraídas de las modalidades de servicios compartidos que ya están aplicándose en diferentes entidades de la Secretaría, a saber:

a) La **Sede de las Naciones Unidas** proporciona algunos servicios de forma centralizada para toda la Secretaría. Por ejemplo, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones alberga oficinas de servicios globales y herramientas de gestión, colaboración y seguridad y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos administra el programa para jóvenes profesionales para toda la Organización;

b) Las **oficinas situadas fuera de la Sede** han prestado servicios durante muchos años a otras entidades también ubicadas en sus respectivos lugares de destino y, en ocasiones, en otros sitios:

- Históricamente la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra ha actuado como centro de apoyo regional y local y ha prestado servicios administrativos y de apoyo plenamente integrados a más de 30 entidades del sistema de las Naciones Unidas en Ginebra, Bonn y Turín, así como a más de 126 oficinas sobre el terreno en unos 83 países
- La Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi presta servicios al Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y al Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), que también tienen sede en Nairobi, incluida su presencia en aproximadamente 60 lugares diferentes, y presta servicios administrativos compartidos a más de 50 oficinas del sistema de las Naciones Unidas radicadas en Kenya
- La Oficina de las Naciones Unidas en Viena presta servicios de gestión de los recursos humanos y financieros a las entidades de la Secretaría que tienen su sede en Viena y a la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), incluidas sus oficinas exteriores en más de 60 países, y al Instituto Interregional de las Naciones Unidas para Investigaciones sobre la Delincuencia y la Justicia (UNICRI), que tiene su sede en Turín

c) Algunas **comisiones regionales**, por ejemplo, la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Comisión Económica para África (CEPA) y la Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO), prestan servicios administrativos a entidades de la Secretaría de las Naciones Unidas en el mismo lugar de destino, incluidas las oficinas fuera de la sede de otras entidades, así como a sus oficinas sobre el terreno en la región;

d) **Misiones sobre el terreno**. En el marco de la puesta en marcha de la estrategia global quinquenal de apoyo a las actividades sobre el terreno, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha prestado servicios compartidos desde su Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda) y desde el Centro Mundial de Servicios, que proporciona apoyo logístico global y servicios de la TIC a todas las misiones sobre el terreno de las Naciones Unidas. En la actualidad, el 70% del personal de la Secretaría sobre el terreno recibe apoyo por medio de algún tipo de servicios administrativos compartidos prestados por los centros regionales y locales de servicios o la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait. Los resultados obtenidos de esta experiencia han sido acogidos con beneplácito por la Asamblea General (véase la resolución 69/307) y las enseñanzas extraídas durante la puesta en marcha de los servicios compartidos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se tendrán en cuenta en el desarrollo del modelo global de prestación de servicios (véase también el anexo I). A julio de 2015, la estrategia se ha incorporado a la labor del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Se está poniendo a prueba la labor en curso para elaborar un nuevo enfoque de la gestión de la cadena de suministro para las misiones sobre el terreno, que se integrará en el modelo global de prestación de servicios y servirá de base para el diseño de la Ampliación 2 de Umoja;

e) Conforme a la **estrategia** quinquenal **en materia de TIC**, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones señalará la dirección estratégica, establecerá mecanismos de gobernanza, ejercerá la supervisión y, en colaboración con las oficinas y los departamentos de las Naciones Unidas, formulará las políticas y las normas y la estructura tecnológicas. Los centros regionales de tecnología de Ginebra, Nairobi, Bangkok y Nueva York coordinarán los servicios regionales en materia de TIC y establecerán la gobernanza. Estas regiones son complementarias de los centros regionales del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Los servicios institucionales de asistencia técnica de Bangkok, Nairobi, Nueva York, el Centro Mundial de Servicios de Brindisi y Ginebra prestarán servicios de asistencia a los usuarios a nivel global las 24 horas del día para las aplicaciones esenciales. Los centros de aplicaciones institucionales concentrarán el desarrollo de las aplicaciones en tres centros fundamentales (Bangkok, Viena y Nueva York), así como por medio de centros virtuales a fin de garantizar la armonización de la configuración de las aplicaciones y el sitio web.

12. **Mecanismos de apoyo subsidiario**. Sobre la base de la recuperación de gastos, la Secretaría también recibe servicios de las entidades del sistema de las Naciones Unidas (como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)) administrando el personal asignado a lugares de destino pequeños o remotos. En ocasiones, también hay una combinación de proveedores de servicios procedentes de dentro y de fuera de la Secretaría para una determinada entidad. La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), por ejemplo, recibe servicios para su sede y 76 lugares sobre el terreno donde está presente de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, el PNUD y las comisiones regionales, así como de las operaciones de paz que tienen un componente de derechos humanos.

13. **Sistema de las Naciones Unidas**. En los últimos años, varios fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas han hecho esfuerzos concertados para agrupar sus respectivas operaciones de servicios auxiliares o

establecer modalidades de servicios compartidos[1]. En el presente informe se tiene en cuenta el intercambio de información periódico sobre los centros mundiales de servicios entre las entidades de las Naciones Unidas, facilitado por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE) (véase CEB/2014/3, secc. VII). En colaboración con la secretaría de la JJE, la Secretaría de las Naciones Unidas publicó un amplio cuestionario en la primavera de 2015 para determinar los arreglos administrativos de las entidades del sistema de las Naciones Unidas y recopilar las lecciones extraídas de su experiencia. En el anexo V figura un resumen de las principales conclusiones de la encuesta (véase también el anexo VI).

14. **Revisión cuadrienal amplia de la política**. La Secretaría también ha tomado nota de los debates en marcha en el contexto de la revisión cuadrienal amplia de la política para que se siga buscando "la manera de prestar servicios de apoyo de mayor calidad, más eficaces y eficientes en relación con el costo en todos los países donde se ejecutan programas" (resolución 67/226, párr. 152). Conforme prosiguen los debates tanto sobre la revisión cuadrienal amplia de la política como sobre el modelo global de prestación de servicios, se tendrá en cuenta la solicitud formulada por la Asamblea General, en la medida de lo posible, de que se aceleren "los avances hacia una mayor coordinación entre las entidades de la Secretaría y los miembros del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, entre otras cosas, mediante la simplificación y armonización de los instrumentos y los procesos de programación y las prácticas institucionales, con el fin de apoyar de forma eficaz, eficiente y responsable los esfuerzos que hacen los países en transición del socorro al desarrollo" (resolución 67/226, párr. 107). La solicitud fue reafirmada por el Consejo Económico y Social (resolución 2014/14, párr. 29).

15. La Secretaría también se guía por las recomendaciones pertinentes de los órganos de supervisión sobre diferentes iniciativas de transformación. Las principales conclusiones figuran en el anexo II.

IV. Visión, beneficios previstos y principios rectores

16. En el modelo global de prestación de servicios se contempla una Secretaría que esté en mejores condiciones para cumplir sus mandatos, con el apoyo de los servicios administrativos que proporcionan lo que se necesita, cuando se necesita y donde se necesita.

17. El enfoque institucional global permitirá prestar servicios administrativos de alta calidad, oportunos y normalizados en toda la Secretaría en el marco de un conjunto común constituido por un Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada y un Estatuto del Personal y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas. Las funciones de apoyo administrativo se organizarán de manera que se dé prioridad a las necesidades de los clientes, los imperativos operacionales y los resultados, al mismo tiempo que se asegura de forma apropiada el control, la supervisión y la eficacia en función de los costos. Las soluciones modulares tendrán

[1] En 2009, la Dependencia Común de Inspección llevó a cabo un estudio sobre la cuestión (A/65/63); véanse también las observaciones de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación sobre el informe (A/65/63/Add.1).

en cuenta distintas necesidades institucionales y las complejidades de diferentes entornos operativos en la Sede y sobre el terreno.

18. Con el modelo se tratará de lograr:

a) La excelencia del servicio (calidad, puntualidad y eficacia en función de los costos);

b) Una orientación hacia los clientes y capacidad de respuesta a las necesidades institucionales;

c) Adaptabilidad, flexibilidad y escalabilidad;

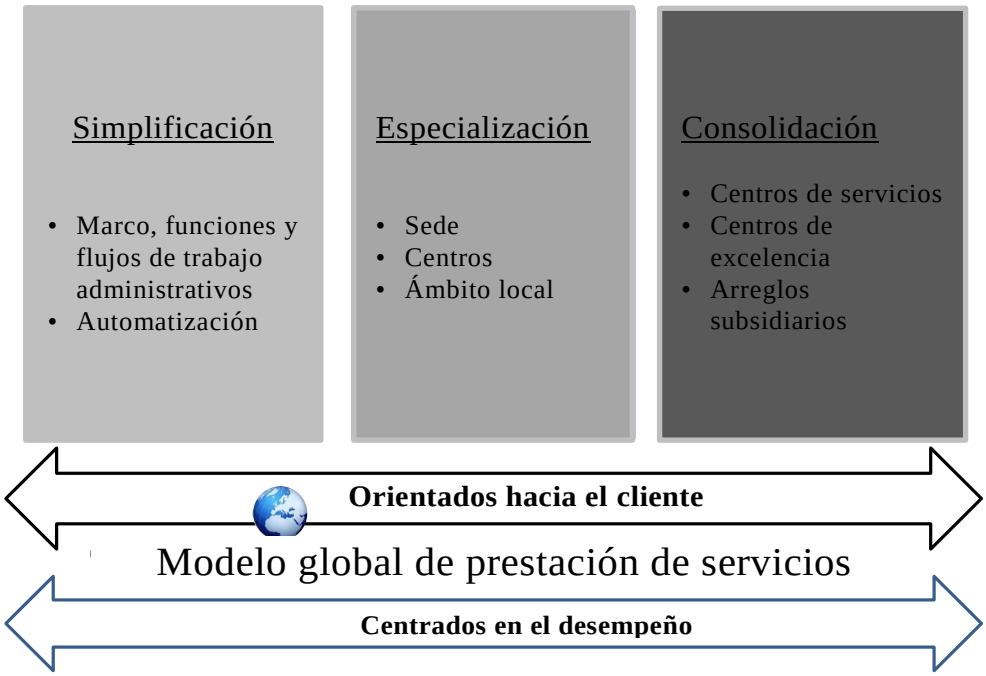
d) Una gestión efectiva de la actuación profesional en la Organización;

e) Valor añadido en una estructura de apoyo administrativo simplificada y consolidada.

Simplificación, especialización y consolidación

19. Mientras que Umoja normalizó y automatizó los procesos institucionales, el modelo global de prestación de servicios consolidará las estructuras administrativas fragmentadas dentro de los lugares de destino y entre ellos, según proceda. Un modelo de prestación orientado hacia el cliente y centrado en el desempeño permitirá: a) simplificar el marco, las funciones y el flujo de trabajo administrativos; b) establecer una especialización de las responsabilidades administrativas en relación con distintas funciones; y c) consolidar la capacidad administrativa en toda la Secretaría (véase el gráfico I).

Gráfico I
Beneficios del modelo global de prestación de servicios



20. **Simplificación**. Se revisarán las estructuras administrativas con múltiples niveles de la Secretaría, en particular las principales políticas administrativas, los procedimientos y las delegaciones de autoridad, a fin de reducir la innecesaria complejidad y conseguir que sean más ágiles y tengan una mayor capacidad de respuesta a las necesidades operacionales. Se reforzarán los mecanismos de supervisión y rendición de cuentas. Además de la reconfiguración de los procesos llevada a cabo en el contexto de Umoja, se seguirán revisando los procesos administrativos, incluidos los que están fuera del sistema de planificación de los recursos institucionales, con miras a eliminar etapas de los procesos superfluas y que no añaden valor. También se tendrá en cuenta si se pueden simplificar las tareas necesarias y se puede aprovechar la TIC y de qué manera.

21. **Especialización**. Además, el modelo global de prestación de servicios reajustará la estructura administrativa de la Organización para distinguir mejor las actividades operacionales de las estratégicas y la supervisión estratégica de la prestación de servicios administrativos. Con ello se aclararán las funciones y responsabilidades y se establecerá la necesaria autoridad de cada entidad. La especialización en todos los niveles de la Organización permitirá una mayor concentración de los conocimientos especializados y la coherencia de los servicios administrativos, de manera que las diferentes entidades realicen contribuciones como parte de un modelo institucional consolidado. Para las funciones administrativas, se prevé una división más clara del trabajo y una reestructuración de las funciones sobre la base de la siguiente distribución general de las responsabilidades (véase el gráfico II):

a) Las **funciones de la Sede** consistirán en la provisión de orientación estratégica, la formulación de políticas, la supervisión y el liderazgo en relación con la participación de los interesados;

b) Las **funciones de los centros** consistirán en el suministro consolidado de procesos a nivel mundial, regional o para un único lugar independientes de la ubicación[2];

c) Las **funciones de las oficinas locales** consistirán en el desempeño de procesos no transferibles que dependen de la ubicación.

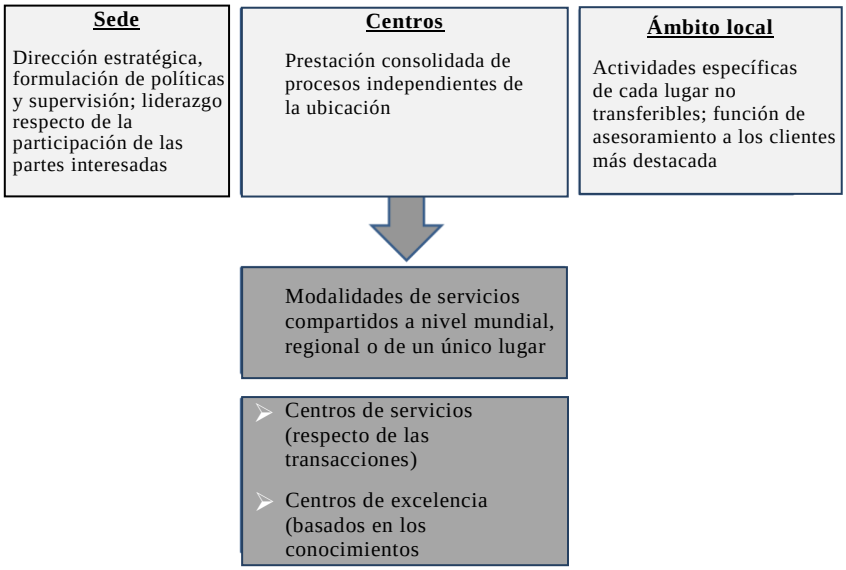
22. Las entidades clientes que en algunos lugares están realizando actualmente funciones de apoyo administrativo se desprenderán de la mayoría de las responsabilidades administrativas relacionadas con las transacciones y se centrarán en sus mandatos básicos. No obstante, mantendrán sus responsabilidades estratégicas relativas a cuestiones administrativas, como la preparación de presupuestos, la coordinación de las auditorías, la selección del personal y otras cuestiones en materia de gestión de los departamentos.

23. **Consolidación**. Respecto de las funciones de los centros independientes de la ubicación, y en función de las necesidades de los clientes y el tipo de función administrativa, se examinarán diferentes modalidades de servicios compartidos, teniendo en cuenta los costos y beneficios de cada una, por ejemplo:

[2] Procesos independientes de la ubicación son aquellos que se llevan a cabo a nivel local, pero pueden ser consolidados, simplificados o automatizados total o parcialmente en un entorno de servicios compartidos; o aquellos que están dirigidos por la Sede de las Naciones Unidas o las oficinas situadas fuera de la Sede, pero que se pueden realizar en otros lugares.

- Los servicios administrativos relacionados con las transacciones se prestarán por conducto de los centros de servicios que se pueden establecer a nivel mundial, regional y sobre el terreno.
- Los servicios administrativos basados en conocimientos técnicos serán prestados por centros de excelencia que ofrecen orientación y conocimientos altamente especializados.

Gráfico II
Distribución de las responsabilidades



24. Se revisarán las disposiciones sobre servicios subsidiarios (como la prestación de servicios por el PNUD u otros asociados del sistema de las Naciones Unidas) para garantizar un enfoque racionalizado que mantenga la flexibilidad necesaria a fin de atender a las diferentes necesidades operacionales. Se evaluarán los servicios a clientes que actualmente prestan asociados externos a la Secretaría para determinar si una transición al modelo global de prestación de servicios satisfaría las necesidades institucionales de la misma manera o incluso mejor y si generaría eficiencias.

Beneficios previstos

25. El establecimiento de entornos con servicios compartidos es un medio empleado para mejorar la calidad de los servicios y aumentar la eficiencia operacional. Hay una estrecha relación entre los beneficios cualitativos y una mejor utilización de los recursos. El modelo global de prestación de servicios aportará los siguientes beneficios:

a) Una alta calidad de los servicios, que son oportunos y coherentes y responden a las necesidades institucionales;

b) Una mayor coherencia en la aplicación de la regulación en un marco normativo racionalizado y simplificado;

c) Una mayor transparencia y rendición de cuentas mediante la normalización de los procesos y una mejor supervisión;

d) La creación de eficiencias y economías de escala;

e) La reorientación de los recursos a unas funciones y una labor programática nuevas;

f) Una intervención moderada en lugares peligrosos y con condiciones de vida difíciles para mejorar la seguridad y el bienestar del personal.

26. Los mismos principios rectores y beneficios previstos servirán de base para el ulterior desarrollo de la gestión de la cadena de suministro y los componentes logísticos del modelo global de prestación de servicios.

V. Alcance preliminar y modalidades de prestación

Alcance preliminar

27. Como parte del proceso de evaluación del entorno operativo de la Secretaría de las Naciones Unidas, se está aplicando una metodología que consta de seis partes. Se utiliza para determinar qué procesos administrativos podrían ser consolidados en el marco de las modalidades de servicios compartidos y elaborar opciones de diseño para el modelo global de prestación de servicios. La metodología consta de los siguientes elementos:

- Parte 1: Se evalúan los procesos institucionales administrativos con respecto a su dependencia de la ubicación y se catalogan con carácter preliminar como procesos “de la sede”, “de los centros” o “locales”. Se considera que los procesos “de los centros” podrían ser objeto de migración a un entorno de servicios compartidos.
- Parte 2: Se evalúan el impacto institucional y el grado de dificultad de trasladar cada proceso “de los centros” a un entorno de servicios compartidos.
- Parte 3: Los procesos cuya migración se determina que tiene una complicación institucional y una dificultad en cuanto a su ejecución de nivel bajo o medio se asocian con las correspondientes estructuras organizativas de la Secretaría. Esta asociación determina dónde están ubicadas actualmente las funciones en la Organización y cuantifica el volumen de trabajo requerido para cada proceso que podría integrarse en la categoría “de los centros”.
- Parte 4: Se efectúa una evaluación de la ubicación para determinar posibles lugares para funciones consolidadas, teniendo en cuenta consideraciones cualitativas y la relación costo-beneficio.
- Parte 5: Sobre la base de las anteriores conclusiones y un proyecto de diseño de prestación de servicios, se realiza un estudio de viabilidad, que determina los posibles costos y beneficios de la puesta en marcha del modelo global de prestación de servicios.
- Parte 6: Se formula un marco de los riesgos para evaluar los posibles riesgos y, sobre la base de la probabilidad de que ocurran y de su grado de repercusión, articular una estrategia de mitigación de los riesgos.

28. Se ha llevado a cabo un análisis preliminar de 347 procesos administrativos (incluidos los procesos de Umoja y otros que se realizan fuera del sistema de planificación de los recursos institucionales) bajo la dirección de los responsables de los procesos de Umoja. Otro ejercicio de validación tuvo en cuenta la experiencia de la puesta en marcha de Umoja en los grupos 1 y 2, y en el grupo 3 en junio de 2015. Se determinó con carácter preliminar que 142 procesos podrían ser incluidos en el enfoque de los servicios compartidos (véase en el anexo III la sinopsis de las conclusiones iniciales). Se seguirán evaluando estos procesos en las ubicaciones existentes de los servicios compartidos que ya utilizan Umoja, como el Centro Regional de Servicios de Entebbe, y se utilizarán como una oportunidad para seguir adaptando Umoja a un entorno de servicios compartidos. Cabe señalar que esta evaluación es un paso intermedio en la plena aplicación de la metodología; a continuación se realizará un análisis adicional a fondo conforme se sigue desplegando y estabilizando Umoja. Solo se examinarán las opciones que se consideran viables desde el punto de vista operacional y beneficiosas para la Organización como parte del estudio de viabilidad detallado que se presentará a la Asamblea General en su septuagésimo primer período de sesiones.

Un enfoque más holístico de la prestación de servicios

29. Un importante cambio de paradigma en que se basará el modelo global de prestación de servicios es la transición a una prestación de servicios íntegra más holística. En vez de gestionar los procesos de recursos humanos, finanzas o apoyo central por separado, un entorno de servicios compartidos gestiona conjuntamente las actividades administrativas conexas en las diferentes partes de la Organización para lograr mejores resultados y crear sinergias.

30. Se desarrollarán una serie de modalidades para la prestación íntegra de servicios que se puedan adaptar a diferentes perfiles de clientes y entornos operativos. En el diseño de estas modalidades para los servicios administrativos se tendrán en cuenta varios factores, entre otros, los siguientes: a) las necesidades de los clientes, el número de clientes a los que hay que atender, las veces que se requiere prestar servicio y la interfaz por medio de la cual los clientes inician un proceso y entablan relación con un proveedor de servicios; b) la complejidad de los servicios y el nivel de esfuerzo y los conocimientos requeridos para completar las tareas conexas; c) el volumen de las transacciones, incluidas las posibles fluctuaciones en el volumen de trabajo a lo largo del tiempo; d) los conocimientos especializados en materia organizativa necesarios para la prestación, incluidos los conocimientos y las aptitudes de la fuerza de trabajo existentes; y e) los riesgos de que la ejecución de los mandatos sufra perturbaciones o se demore.

31. La siguiente fase del desarrollo del modelo global de prestación de servicios entrañará un análisis más a fondo de los factores anteriormente indicados, la forma en que se relacionan entre sí y qué relación entre costos y beneficios pueden arrojar. Diferentes modalidades de prestación, incluida una combinación o incluso una mezcla de ellas, facilitarán el enfoque de la prestación más eficaz para un servicio administrativo en un lugar concreto o para un cliente específico. Entre estos figuran los siguientes:

a) **Los grupos funcionales** consolidan los procesos independientes de la ubicación y la prestación íntegra por parte de una entidad. Este enfoque puede adoptarse dentro de un emplazamiento, un centro o a nivel mundial y sustituirá a

una estructura fragmentada con múltiples entidades que realizan distintas aportaciones. Pueden ubicarse en el mismo lugar diferentes grupos funcionales. En el ámbito de la nómina de sueldos, por ejemplo, se pueden consolidar y tramitar varios procesos conexos relativos a las transacciones con independencia de la ubicación para crear sinergias y aprovechar la ganancia en eficiencia;

b) **Las gamas de servicios** integran procesos que abarcan diferentes esferas administrativas. La gama de servicios "incorporación de nuevo personal", que actualmente se utiliza en el Centro Regional de Servicios de Entebbe, por ejemplo, incluye la verificación de las referencias, la gestión de las ofertas, la emisión de los contratos, la tramitación de los viajes, la orientación inicial, los trámites de incorporación al servicio y las transacciones financieras conexas. Por lo tanto, combina recursos humanos, finanzas y funciones de apoyo central de la estructura de la Organización en un mecanismo con la atención centrada en ofrecer un producto o prestar un servicio a los clientes;

c) **Las carteras de clientes personalizadas** constituyen una ventanilla única en el marco de una estructura unificada que presta asistencia a un cliente determinado o a un grupo de clientes en todas sus necesidades de apoyo administrativo. Esas carteras pueden abarcar determinados grupos del personal, como los Voluntarios de las Naciones Unidas o el personal uniformado, o entidades completas.

32. Los ejemplos que se indican a continuación ilustran la forma en que podrían evolucionar ciertas funciones administrativas en relación con el modelo global de prestación de servicios después de la estabilización y la plena aplicación de Umoja. Son meramente ilustrativos y se analizarán más detalladamente en la preparación del estudio de viabilidad del modelo:

a) **Administración de los recursos humanos**. La consolidación de las transacciones de recursos humanos podría producirse de diferentes formas. Se podrían establecer centros regionales en diferentes husos horarios para el procesamiento de las transacciones de recursos humanos. Otra opción podría consistir en agrupar los departamentos y oficinas clientes que tengan similares condiciones y necesidades operacionales en dos centros, a saber, un centro relacionado con las actividades sobre el terreno, que integraría la administración de los departamentos con importantes operaciones sobre el terreno, y otro centro no relacionado con las actividades sobre el terreno, que combinaría las actividades de administración de los recursos humanos para las oficinas situadas fuera de la Sede, los centros regionales y los departamentos de la Sede de Nueva York. También se podrían combinar las dos opciones;

b) **Consolidación de múltiples nóminas**. Se podrían consolidar los servicios de nómina de sueldos en una estructura basada en centros regionales que abarque todas las nóminas, incluidas las de las misiones sobre el terreno. Si se pusiera en práctica esa opción, debería estar en consonancia con las disposiciones para la administración de los derechos a las prestaciones a fin de tener en cuenta el alto nivel de interacción e interdependencia con la labor de los asociados de recursos humanos. Entre otras, deberían tenerse en cuenta las siguientes consideraciones en el diseño de los centros: la ubicación del personal; las necesidades lingüísticas para la prestación de servicios al personal de contratación local; y el tipo y la cantidad de personal, contratos y derechos a prestaciones;

c) **Centros de servicios**. Sobre la base de la experiencia adquirida con la puesta en marcha de Umoja y las modalidades de servicios compartidos existentes, los servicios administrativos y relacionados con las transacciones podrían integrarse en los centros de servicios.

Principios del diseño

33. Al desarrollar propuestas para modalidades de prestación de servicios que respondan eficazmente a las necesidades de apoyo administrativo de la Secretaría detectadas, la Organización se guiará por varios principios de diseño general, entre los que figuran, sin excluir otros, los siguientes:

a) Conseguir que el cliente avance por el proceso de forma fluida y asegurar la participación del cliente en el diseño y la ejecución;

b) Diseñar soluciones sencillas y eficientes de principio a fin;

c) Considerar las dependencias entre diferentes funciones al diseñar las modalidades de prestación de servicios y examinar los catálogos de servicios;

d) Diseñar un entorno de servicios compartidos adaptable, flexible y ampliable;

e) Incorporar mecanismos de mejora y control de calidad respecto de los indicadores clave del desempeño;

f) Promover economías de escala y eliminar la duplicación de actividades entre las distintas entidades;

g) Velar por la continuidad de las operaciones creando las redundancias necesarias;

h) Establecer la delegación de autoridad apropiada con funciones y responsabilidades claras y la correspondiente rendición de cuentas;

i) Reducir o controlar los gastos de funcionamiento de los servicios administrativos.

Gestión de las relaciones con los clientes

34. En la formulación de la propuesta detallada de modelo global de prestación de servicios, los proveedores de servicios y los representantes de los clientes colaborarán estrechamente para asegurarse de que se determinen adecuadamente las necesidades particulares de los diferentes clientes y grupos de clientes y que se atienda debidamente a esas necesidades al mismo tiempo que se mantiene un apoyo con el grado requerido de estandarización y coherencia.

35. La consolidación de la capacidad de los servicios administrativos debe ir acompañada de una gestión de la actuación profesional y un control de la calidad sólidos. Las necesidades de los clientes deben articularse con claridad para que se pueda diseñar el modelo global de prestación de servicios de manera que responda eficazmente a las respectivas necesidades institucionales. En consonancia con las buenas prácticas y experiencias internacionales de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, el modelo global de prestación de servicios incluirá mecanismos sólidos en materia de desempeño y rendición de cuentas, como los que se indican a continuación:

a) Se formularán **acuerdos de prestación de servicios** en consulta con los interesados antes de que se ponga en marcha el modelo global de prestación de servicios para determinar los servicios de apoyo administrativo que se deben prestar a los clientes. (Los acuerdos de prestación de servicios incluirán los plazos de ejecución convenidos, las normas de calidad, los requisitos que deben cumplir las entidades clientes y los procedimientos de remisión a los superiores);

b) Se establecerán **indicadores clave del desempeño** para supervisar y medir el desempeño y fortalecer la gestión de los recursos y la rendición de cuentas. (Los indicadores clave del desempeño incluyen los indicadores de la productividad y la capacidad, los volúmenes tramitados y la dotación de personal necesaria);

c) **Los sistemas de puntuación**, que contienen los principales datos sobre el desempeño, facilitarán la supervisión del desempeño y la presentación de informes de forma sistemática a los clientes, los proveedores de servicios y los mecanismos de rendición de cuentas y vigilancia. Además, harán un seguimiento de la consecución de los objetivos y parámetros de referencia definidos, en particular la utilización de los recursos, la eficacia en función de los costos, la calidad y la puntualidad de la prestación de los servicios;

d) Se incorporarán al modelo global de prestación de servicios **mecanismos de mejora continua** para revisar periódicamente las políticas y los procedimientos, las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas, de conformidad con el concepto de un modelo que va madurando gradualmente sobre la base de las necesidades de los clientes.

36. Al liberar a las entidades clientes de las funciones administrativas relacionadas con las transacciones, su capacidad puede centrarse en las actividades institucionales básicas. La calidad y puntualidad de los servicios y un marcado énfasis en la gestión de las relaciones con los clientes con carácter activo y colaborativo son fundamentales para generar y mantener el apoyo al modelo global de prestación de servicios. Los siguientes componentes facilitarán que haya una gestión sólida de las relaciones con los clientes:

a) **Los servicios de asistencia** responden a las preguntas de los clientes sobre solicitudes de servicios concretos y resuelven las cuestiones relacionadas con la prestación de servicios;

b) Se incorporan al marco de prestación de servicios **mecanismos de remisión** a los superiores para asegurar que los problemas se resuelven con celeridad y se remiten a los encargados superiores de la adopción de decisiones, según sea necesario;

c) Se ponen en marcha periódicamente **mecanismos**, como encuestas a los clientes, **para recabar las opiniones de los clientes**, evaluar el desempeño y reunir información que sirva de base para la adopción de decisiones sobre el arreglo operacional y la dotación de recursos al sistema de servicios compartidos, así como el alcance de las iniciativas para la mejora continua;

d) **Las juntas de clientes** reúnen periódicamente a los clientes y los proveedores de servicios en el plano operacional para debatir los asuntos relativos a la prestación de servicios y las relaciones con los clientes.

37. Se diseñarán las disposiciones en materia de gobernanza de forma que se asegure que las entidades clientes son un asociado activo en el proceso de adopción

de decisiones relativo a la prestación de servicios y colaboran estrechamente en la supervisión del desempeño institucional.

Modalidades de financiación y presupuesto

38. En la actualidad, la Secretaría emplea distintos enfoques para financiar los servicios compartidos, por alguno de los siguientes medios: a) un presupuesto prorrateado independiente; b) recursos aportados por las entidades participantes; c) acuerdos de financiación conjunta; d) un sistema de recuperación de gastos. Cada una de esas modalidades se evaluará en lo que respecta a su eficacia operacional, la transparencia de las necesidades de recursos, en particular ante los Estados Miembros, la rendición de cuentas, la escalabilidad y la facilidad de su puesta en práctica en relación con Umoja y otros sistemas de tecnología de la información.

39. En el modelo global de prestación de servicios, la Secretaría propondrá un mecanismo de financiación sólido y predecible para su aprobación por la Asamblea General. Se debe contar con una dotación de personal de plantilla estable a largo plazo para asegurar que los servicios puedan suministrarse de conformidad con los acuerdos de prestación de servicios. Además, a fin de responder a las fluctuaciones en el volumen de trabajo, el sistema debe ser adaptable en un plazo apropiado para las actividades institucionales. Se analizarán diversas modalidades para dar cabida a las distintas fuentes de financiación con cargo al presupuesto ordinario, los presupuestos de las misiones de mantenimiento de la paz, la cuenta de apoyo y la financiación extrapresupuestaria. Dependiendo de las situaciones específicas de cada ubicación, se podrían considerar variaciones para adecuarse a las respectivas modalidades de prestación de servicios.

40. La Asamblea General decidió conferir independencia operacional y de gestión al Centro Regional de Servicios de Entebbe y solicitó al Secretario General que: a) presentara un proyecto de presupuesto para el Centro para el período comprendido entre el 1 de julio de 2016 y el 30 de junio de 2017, con cargo a las misiones que apoya el Centro; y b) elaborara modelos de escalabilidad para la financiación de las necesidades de recursos para la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz, la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia) y el Centro Regional de Servicios de Entebbe (resolución 69/307 de la Asamblea General, párrs. 62 y 63). Los modelos de escalabilidad propuestos se tendrán en cuenta cuando se formule la propuesta detallada de modelo global de prestación de servicios.

VI. Hoja de ruta

41. Con sujeción a la aprobación por la Asamblea General del marco de un modelo global de prestación de servicios esbozado en el presente informe, la Secretaría elaborará una propuesta detallada del modelo para su presentación en el septuagésimo primer período de sesiones.

42. Conforme a las orientaciones recibidas de la Asamblea General, se analizarán con detenimiento las ventajas y desventajas de reubicar las funciones administrativas en un entorno de servicios compartidos, lo cual incluirá un análisis de los costos y beneficios con estimaciones de la inversión inicial prevista, los gastos periódicos, los factores de riesgo y mitigación, la continuidad de las operaciones (resiliencia), así como la información sobre las mejoras previstas en

relación con la calidad y el aumento de la eficacia y la eficacia en la prestación de servicios y las economías de gastos, con datos y parámetros de referencia para medir los progresos realizados. Además, se incluirán las enseñanzas extraídas y las mejores prácticas.

Gestión de los riesgos

43. Como parte del enfoque de la gestión de los riesgos institucionales de la Secretaría, se ha incluido el modelo global de prestación de servicios en el perfil del riesgo institucional en la categoría "Transformación institucional". En un proyecto de plan de tratamiento de los riesgos y respuesta a ellos se evalúan cinco iniciativas de transformación principales (Umoja, las IPSAS, la estrategia en materia de TIC, las reformas de los recursos humanos y el modelo global de prestación de servicios) y sus interdependencias. En ese documento se indican los principales factores de riesgo y se proponen medidas de mitigación a nivel institucional.

44. Se desarrollará un plan amplio de gestión y evaluación de los riesgos en relación con el modelo global de prestación de servicios como parte de la propuesta detallada de este. Un aspecto importante de un modelo global de prestación de servicios general, pero diferenciado, en particular en un entorno sobre el terreno dinámico, es comprender a los diferentes clientes y entender los contextos operacionales y establecer la tolerancia al riesgo apropiada para esos clientes y contextos. Así se asegurará la rendición de cuentas en la ejecución de los mandatos y el cumplimiento de todas las normas y reglamentos aplicables.

Evaluación de la ubicación

45. En la propuesta detallada que se presentará a la Asamblea General en su septuagésimo primer período de sesiones se incluirán opciones para la futura presencia de los servicios administrativos de la Organización y, en particular, su ubicación geográfica. Esas opciones se basarán en la historia de la organización administrativa de las Naciones Unidas y aprovecharán los conocimientos especializados de los funcionarios de las Naciones Unidas y las inversiones ya realizadas en los actuales lugares de destino, incluidas las modalidades y las estructuras de servicios compartidos establecidos para las misiones sobre el terreno en el marco de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. En el análisis de la relación costo-beneficio de las posibles opciones de ubicación se incluirá un examen de las ventajas comparativas de los lugares de destino existentes, así como una evaluación del costo, las capacidades, la eficiencia y otros criterios que podrían aportar una o más ubicaciones nuevas para el establecimiento de centros de servicios o centros de excelencia. No se considerará una transferencia de funciones a un nuevo lugar de destino a menos que en el estudio de viabilidad se haya puesto de manifiesto un claro beneficio.

46. La evaluación de las posibles ubicaciones de los servicios administrativos incluirá dos componentes: a) un análisis financiero de la relación costo-beneficio, y b) una evaluación cualitativa. Sobre la base de los criterios utilizados por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para la selección de un nuevo emplazamiento para un segundo centro regional de servicios (véase A/69/651, secc. VI.D, párr. 35), se aplicarán los siguientes criterios mínimos a la ubicación:

a) La seguridad y la estabilidad;

b) Un lugar de destino apto para familias;

c) Aspectos relativos a la salud, la educación y el acceso, como la existencia de instalaciones médicas fiables, centros educativos y un aeropuerto internacional cercano;

d) Infraestructura, incluida una TIC fiable y moderna;

e) Capacidad para ampliar la ubicación con rapidez para alojar al personal, sin inversiones significativas en infraestructura nueva por parte de las Naciones Unidas;

f) Disponibilidad de una fuerza de trabajo local cualificada con el perfil de aptitudes necesario;

g) 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.

Gobernanza y gestión del proyecto

47. De conformidad con las buenas prácticas internacionales y la orientación recibida de los órganos de supervisión sobre otras iniciativas de transformación, se establecerá un sólido marco de gobernanza y gestión del proyecto para desarrollar y acompañar la puesta en marcha del modelo global de prestación de servicios. Los elementos serán los siguientes, entre otros:

a) Un estudio de viabilidad detallado, que articule los beneficios, los costos, el alcance y el enfoque propuesto;

b) Unas funciones de gestión del proyecto, unas disposiciones sobre gobernanza y una rendición de cuentas claramente definidos;

c) Un sólido componente de gestión del cambio;

d) Una interacción periódica con los órganos de auditoría y supervisión;

e) Unas disposiciones para la presentación oportuna de informes sobre el proyecto a fin de apoyar el proceso de adopción de decisiones;

f) Una garantía integrada eficaz a lo largo de toda la vida del proyecto.

48. En concreto, se propone que, con sujeción a la aprobación del presente marco por la Asamblea General, se establezcan las siguientes disposiciones sobre la gobernanza y la gestión del proyecto para el desarrollo y la puesta en marcha del modelo global de prestación de servicios (véase también el anexo IV):

a) El Secretario General Adjunto de Gestión actuará como responsable del proyecto;

b) Un Comité Directivo (presidido por el Secretario General Adjunto del Departamento de Gestión, con el Secretario General Adjunto del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno como Vicepresidente), integrado por altos representantes de los departamentos y oficinas clientes, los responsables de los procesos de Umoja, las misiones sobre el terreno y los proveedores de servicios de los lugares de destino con carácter transversal, proporcionará orientación y supervisará el proyecto;

c) Se establecerá un pequeño equipo especializado del proyecto del modelo global de prestación de servicios para que dirija temporalmente la elaboración del estudio de viabilidad del modelo y las propuestas de rediseño institucional, con el apoyo de algunos consultores con conocimientos especializados en materia de modalidades de servicios compartidos, modelos de prestación de servicios y gestión del cambio;

d) Un grupo de trabajo, presidido por el equipo principal encargado del proyecto del modelo global de prestación de servicios e integrado por representantes de los departamentos y las oficinas clientes, los responsables de los procesos, las misiones sobre el terreno y los proveedores de servicios de los lugares de destino con carácter transversal, colaborará con el equipo especial del proyecto en la preparación del estudio de viabilidad.

Gestión del cambio y planificación de la transición

49. La propuesta del modelo global de prestación de servicios irá acompañada de un sólido componente de gestión del cambio que proporcione un enfoque estructurado para que la Secretaría de las Naciones Unidas pase de su situación administrativa posterior a la implantación de Umoja a la situación futura deseada. La propuesta evaluará si la Organización está lista para sufrir la transformación institucional conexa, al tiempo que se garantiza la coherencia con otras iniciativas de reforma. Además, se elaborará una estrategia de gestión y comunicación para facilitar el necesario cambio en la cultura institucional, fomentando en particular una mayor orientación hacia los servicios y una mayor atención a las necesidades de los clientes. Se determinará cuáles son los principales interesados que deberán intervenir para garantizar una participación amplia y establecer una aceptación generalizada del modelo global de prestación de servicios.

50. La armonización y la consolidación de la capacidad de apoyo administrativo afectarán al personal en diferente medida, en función de su papel dentro de la Organización. La capacidad administrativa que era necesaria en el marco del antiguo modelo operativo y que ya no se requiere con el modelo global de prestación de servicios se integrará en los lugares de destino y se distribuirá entre ellos o se le asignarán unas funciones y una labor programática nuevas. Surgirán nuevas funciones para el personal conforme se vaya disponiendo de información y datos adicionales, lo que a su vez permitirá a la Organización gestionar la información de manera más estratégica y actuar en función de los datos mediante la inteligencia institucional. Se requiere una planificación cuidadosa y a largo plazo de la fuerza de trabajo para comprender plenamente las repercusiones y elaborar una estrategia de apoyo a fin de que el personal se adapte a las nuevas funciones y prestarles asistencia para que adquieran aptitudes que son pertinentes para futuras funciones y responsabilidades. Será esencial reformular los trabajos y la capacitación del personal.

51. La Organización se compromete a proceder con la máxima consideración hacia el personal y participará en un diálogo activo con sus representantes conforme se avance en la puesta en marcha del modelo global de prestación de servicios.

Calendario

52. El calendario para la formulación del modelo global de prestación de servicios procura equilibrar diversos elementos, entre ellos, en particular, los siguientes:

a) El calendario de ejecución y el período de estabilización de Umoja;

b) El análisis en profundidad del despliegue del entorno operativo posterior a Umoja para que sirva de fundamento a la elaboración de un estudio de viabilidad del modelo global de prestación de servicios;

c) La formación de consenso entre los interesados;

d) El ciclo presupuestario de las Naciones Unidas para el bienio 2018-2019 y los presupuestos anuales de las misiones de mantenimiento de la paz.

53. La base de referencia para la estructura administrativa en un entorno operativo de Umoja será el 1 de febrero de 2016. Tres meses después de la puesta en marcha del grupo temático 4, el statu quo en ese momento servirá de punto de referencia respecto del cual se evaluarán las futuras propuestas, incluido el estudio de viabilidad.

54. Basándose en el marco del modelo global de prestación de servicios anteriormente indicado, para el cual en principio se requiere la aprobación de la Asamblea General, el Secretario General elaborará una propuesta detallada, teniendo en cuenta las opiniones de los Estados Miembros expresadas en el septuagésimo período de sesiones. Se presentará a la Asamblea General, en su septuagésimo primer período de sesiones, un informe sobre los progresos realizados respecto del modelo global de prestación de servicios, que incluirá una propuesta detallada con el estudio de viabilidad, la estimación de los gastos y las opciones sobre la ubicación para los servicios administrativos conforme al modelo. Los cambios requeridos por el nuevo modelo se incluirán en el proyecto de presupuesto por programas para 2018-2019, el presupuesto de mantenimiento de la paz y el presupuesto de la cuenta de apoyo.

55. El calendario del camino a seguir incluye los objetivos que se deben ir alcanzando tal como se indica en el cuadro 1.

Cuadro 1

2015	*2016*	*2017*	*2018*	*2019*
Proceso intergubernamental				
Informe del Secretario General con la propuesta sobre el marco (septiembre)	Informe del Secretario General sobre los progresos realizados con el estudio de viabilidad y la estimación de los gastos Inclusión en el esbozo del presupuesto	Presupuesto de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz 2017-2018 Proyecto de presupuesto por programas 2018-2019	Informe del Secretario General sobre los progresos realizados	Informe del Secretario General sobre los progresos realizados

2015	*2016*	*2017*	*2018*	*2019*
(Decisión de la Asamblea General)	(Decisión de la Asamblea General)	(Decisión de la Asamblea General)		
Ejecución				
Grupos 3+4 de Umoja	Grupo 5 de Umoja		Ampliación de Umoja 2	
Desarrollo del concepto	Armonización y simplificación del proceso; volumen de trabajo y análisis de la fuerza de trabajo Gestión del cambio		Consolidación física a nivel mundial, regional y local	

VII. Consecuencias financieras

56. Para elaborar la propuesta detallada del modelo global de prestación de servicios, el Secretario General solicita recursos adicionales de carácter temporal para establecer un pequeño equipo del proyecto y contratar a consultores que tengan conocimientos especializados en las modalidades de servicios compartidos y la gestión del cambio para prestar apoyo. El equipo del proyecto del modelo global de prestación de servicios, con la asistencia de los consultores, apoyará todas las actividades relacionadas con la formulación de una propuesta detallada del modelo global de prestación de servicios. Los principales entregables comprenden, entre otros, los siguientes: propuestas de reformulación institucional; opciones sobre la ubicación; análisis de la relación costo-beneficio; instrumentos para la gestión de la actuación profesional en la Organización; mecanismos de gestión de las relaciones con los clientes; modelo de cálculo de los costos; estrategia de mitigación de los riesgos; planificación de la fuerza de trabajo; planificación de la gestión del cambio, la comunicación y la transición; y evaluación de la preparación institucional.

57. Bajo la dirección general del responsable del proyecto, el equipo del proyecto garantiza una estrecha coordinación con todos los principales interesados, en particular mediante el Comité Directivo del Modelo Global de Prestación de Servicios y el Grupo de Trabajo sobre el Modelo Global de Prestación de Servicios, y se encarga de presentar informes a los órganos intergubernamentales y mecanismos de gobernanza.

58. Se propone que el equipo del proyecto del modelo global de prestación de servicios esté integrado por un Oficial Principal de categoría D-1, un Oficial Superior de Programas de categoría P-5, dos Oficiales de Gestión de categoría P-4 y un Oficial Administrativo de categoría P-3 y un funcionario del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías). Se prevé que los puestos de los Oficiales de Gestión de categoría P-4, el Oficial Administrativo de categoría P-3 y el funcionario del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías) se cubran mediante redistribución y se requerirá personal temporario general para un período de 12 meses para financiar el puesto de categoría D-1 y el puesto de categoría P-5 por un período inicial de un año.

Equipo encargado de la gestión del proyecto (662.600 dólares)

59. Se requerirían unos recursos estimados por valor de 662.600 dólares para que un pequeño equipo temporal del proyecto, integrado por una plaza de Oficial Principal para que actúe como Jefe del Equipo (D-1) y un Oficial Superior de Programas (P-5), acompañe la preparación de la propuesta detallada del modelo global de prestación de servicios por un período inicial de un año en 2016.

Expertos para la preparación de un estudio de viabilidad (500.000 dólares)

60. Se requiere una suma inicial de 500.000 dólares en concepto de honorarios de consultores para el análisis en profundidad y la elaboración de la propuesta detallada del modelo global de prestación de servicios y el estudio de viabilidad, como se indica en el cuadro 2.

Cuadro 2
Recursos necesarios
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Actividad del proyecto	*Necesidades estimadas*
Servicios de planificación y diseño	500,0
Supervisión y gestión del proyecto	662,6
Total	**1 162,6**

VIII. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

61. Se solicita a la Asamblea General que:

a) **Tome nota del informe del Secretario General y haga suyo el marco de un modelo global de prestación de servicios como base para la preparación de un estudio de viabilidad completo;**

b) **Solicite al Secretario General que le presente una propuesta detallada con el estudio de viabilidad en su septuagésimo primer período de sesiones;**

c) **Apruebe la creación de 2 plazas temporarias (1 de categoría D-1 y 1 de categoría P-5) en la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión con efecto a partir del 1 de enero de 2016, inicialmente por un período de un año;**

d) **También apruebe una consignación adicional por valor de 1.162.600 dólares en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2016-2017, en la sección 29A, Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión, en relación con los costos del proyecto para la preparación de un estudio de viabilidad, como se indica en el cuadro 2 del presente informe.**

Anexo I

Enseñanzas extraídas de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno

Gobernanza y gestión del proyecto

1. El establecimiento de servicios compartidos es un largo proceso que lleva años para estabilizarse y generar resultados duraderos.

2. Se requiere una firme participación de la administración en la Sede y en todos los lugares para apoyar constantemente la labor y reforzar de forma clara y coherente las metas y los objetivos de la iniciativa de cambio.

3. Hay que racionalizar y simplificar multitud de sistemas oficiales y oficiosos que se han desarrollado de manera orgánica a lo largo del tiempo para establecer un modelo operativo estándar coherente.

4. Los sistemas de gobernanza deberían proporcionar tanto la rendición de cuentas como la autoridad necesarias, sin obstaculizar la capacidad para adoptar decisiones institucionales esenciales donde se esté realizando el trabajo. También deberían centrarse en la formulación de la visión futura de las operaciones y no solo actuar como una junta de clientes centrada en el rendimiento.

Aspectos operacionales

5. Se deberían elaborar procesos normalizados para garantizar la coherencia del apoyo y expectativas claras sobre los requisitos, los calendarios, etc.

6. Hay más de un enfoque de la estructura de la prestación de servicios y la experiencia de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno con las gamas de servicios puede ofrecer información sobre alternativas al modelo funcional.

7. Se debe prestar suficiente atención a la reformulación de las funciones residuales en el teatro de operaciones para los recursos humanos y las finanzas a fin de apoyar el modelo de servicios compartidos a nivel local.

Necesidades de los clientes y gestión de la actuación profesional

8. Es fundamental reunir unos datos de referencia fiables desde el principio para medir los progresos realizados a lo largo del tiempo.

9. Hay que poner en marcha inmediatamente mecanismos de gestión de la actuación profesional, como los acuerdos de prestación de servicios, los indicadores clave del desempeño y la presentación de informes a los clientes.

10. La atención a los clientes es fundamental, no solo en las modalidades de servicios compartidos, sino en la Organización en su conjunto.

Recursos: presupuesto y dotación de personal

11. Los centros y el modelo de prestación de servicios deberían tener su propio presupuesto y dotación de personal dedicado. La planificación de la fuerza de trabajo para los sistemas de servicios compartidos ha de efectuarse con cuidado para

garantizar que se contrata al personal adecuado con las debidas aptitudes en los centros de servicios y en otros lugares desde el principio.

12. El modelo de financiación puede tener importantes efectos en la gestión y el desempeño, así como en la rendición de cuentas.

13. El calendario para aplicar gradualmente el modelo y cubrir las necesidades de dotación de personal tiene que ser acorde con la rendición de cuentas respecto de los resultados convenidos. (Si bien la transferencia de los puestos se realiza gradualmente a lo largo del tiempo, se exigió una rendición de cuentas sobre el desempeño desde el principio).

Gestión del cambio

14. No se puede subestimar la gestión del cambio. Hay que dedicar tiempo, esfuerzo y recursos a la planificación de la fuerza de trabajo, la capacitación y las comunicaciones y el cambio cultural para todas las partes interesadas y entidades.

15. El establecimiento de un nuevo modelo de servicios, al tiempo que se ponen en marcha nuevas iniciativas para toda la Organización, como las IPSAS y Umoja, generó una tensión considerable en las actividades operacionales y exigió mucho tiempo y capacidad. Se debe prestar especial atención a la determinación de la secuencia de las iniciativas de transformación.

Anexo II

Pronunciamientos de la Junta de Auditores sobre las iniciativas de transformación institucional

Condiciones para el éxito de la transformación institucional[a]

1. La Junta ha señalado las condiciones previas y circunstancias comunes a las organizaciones mundiales que han podido transformar satisfactoriamente sus servicios y operaciones, entre las que figuran las siguientes:

a) Una visión y un modelo institucional claros;

b) La implicación y el liderazgo del jefe de la organización o la persona que él designe al efectuar el cambio;

c) Una estructura institucional que se pueda adaptar fácilmente al cambio;

d) Datos e inteligencia institucionales fiables sobre una amplia gama de asuntos importantes para que las operaciones se lleven a cabo con eficacia y eficiencia;

e) Unos mecanismos de financiación y gobernanza que sustenten el cambio;

f) Una atención centrada en los problemas culturales y la forma de lograr la aceptación por parte de la organización;

g) Una clara comunicación sobre la necesidad del cambio y los comportamientos esperados;

h) Una planificación, una organización y una gestión del riesgo eficaces en todos los niveles.

2. Además, la Junta puso de relieve las principales enseñanzas extraídas de su auditoría de los principales proyectos de transformación institucional, a saber, Umoja, las IPSAS y el plan maestro de mejoras de infraestructura[b]:

- Para cada agenda de transformación, es necesario que haya una visión coherente y articulada del cambio basada en un buen conocimiento de la institución en su conjunto, las oportunidades para el cambio y la manera más económica de avanzar.
- Es necesario que haya una evaluación realista y holística de la capacidad de las Naciones Unidas para absorber los cambios y cumplir sus mandatos vigentes.
- La realización de los beneficios requiere una gestión activa.
- La información sobre los costos del proyecto y los progresos en su ejecución tiene que ser sólida y transparente.
- Es necesario que haya rendición de cuentas para que los proyectos de transformación institucional tengan éxito.

[a] A/67/651, párr. 36.
[b] A/67/5 (Vol. I), párr. 181. En A/69/5 (Vol. I), párr. 34, figura una reiteración de los principales elementos necesarios para un programa de cambio institucional coherente.

Gobernanza, controles y garantías

3. En su evaluación del plan maestro de mejoras de infraestructura[c], la Junta puso de relieve las siguientes consideraciones sobre las mejores prácticas: “En la mayoría de las organizaciones grandes y complejas, los proyectos, programas y carteras de actividades suelen estar sometidos a una gestión, una gobernanza y unos controles estrictos de las partes interesadas, apoyados por una combinación de procesos de garantía internos y externos. El objetivo es asegurar una rendición de cuentas y una responsabilidad claras de la ejecución y, al mismo tiempo, establecer controles y límites eficaces para mitigar y gestionar los riesgos sin restringir excesivamente los progresos. Un proyecto bien dirigido normalmente tiene las siguientes características:

a) Un estudio de viabilidad completo y detallado, que articule los beneficios, los costos, el alcance y el enfoque propuesto;

b) Unas funciones de gestión del proyecto y una rendición de cuentas claramente definidas;

c) Una junta del proyecto debidamente constituida y eficaz;

d) Unos mecanismos adecuados para controlar los cambios;

e) Unas disposiciones para la presentación oportuna de informes sobre el proyecto que apoyen un proceso eficiente y transparente de adopción de decisiones;

f) Una garantía integrada eficaz a lo largo de toda la vida del proyecto”.

[c] Lecciones del plan maestro de mejoras de infraestructura: documento de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas (diciembre de 2014), pág. 16 (www.un.org/en/auditors/board/auditors-reports.shtml).

Anexo III

Sinopsis: evaluación preliminar de los procesos que pueden funcionar en un entorno de servicios compartidos*

Sede	*Centros*	*Ámbito local*
Dirigidos por la Sede de las Naciones Unidas o las oficinas situadas fuera de la Sede con las interdependencias de las partes interesadas	Llevados a cabo a nivel local y que se pueden consolidar, simplificar y automatizar en el entorno de los servicios compartidos o procesos dirigidos por la Sede que se pueden realizar en otros lugares	Llevados a cabo a nivel local y que sería preciso retener
Finanzas		
– Evaluación – Reembolso de los costos de los contingentes y las unidades de policía constituidas de los Estados Miembros – Presupuestación y previsión – Presentación de informes sobre el desempeño – Nuevo cálculo de los costos – Tesorería/inversión/divisas + contabilidad de las inversiones – Gobernanza de los datos maestros – Reembolso del impuesto sobre la renta – Habilitación de créditos – Gestión de programas – Seguros comerciales (propiedad, bajas y responsabilidad) con algunas compras realizadas a nivel local + reclamaciones de indemnización de los seguros – Estados financieros	– Cuentas por cobrar y cobros; cuentas por pagar/pagos a los proveedores – Tramitación de los pagos a los proveedores – Contabilidad de activos – Caja – Conciliaciones bancarias – Gestión/mantenimiento de los datos maestros (socios comerciales) – Tramitación de las solicitudes de reembolso de gastos de viaje – Nóminas – Gestión del nivel de efectivo – Seguro de salud + seguro de vida (incorporación del personal, gestión de los datos del seguro médico después de la separación del servicio y del seguro de vida después de la separación del servicio) – Gestión de los subsidios	– Cuentas por cobrar y cobros (socios locales); cuentas por pagar y pagos a proveedores (escaso valor, proveedores locales) – Conciliaciones bancarias (conciliaciones locales) – Gestión de proyectos

* Cabe señalar que la evaluación de los procesos es un paso intermedio en la plena aplicación de la metodología compuesta por seis partes (véase el párr. 27); a continuación se realizará un análisis más a fondo conforme Umoja se haya ido desplegando y estabilizando. Solo se examinarán las opciones que se consideren viables y beneficiosas para la Organización desde el punto de vista operacional como parte del estudio de viabilidad detallado que se presentará a la Asamblea General en su septuagésimo primer período de sesiones.

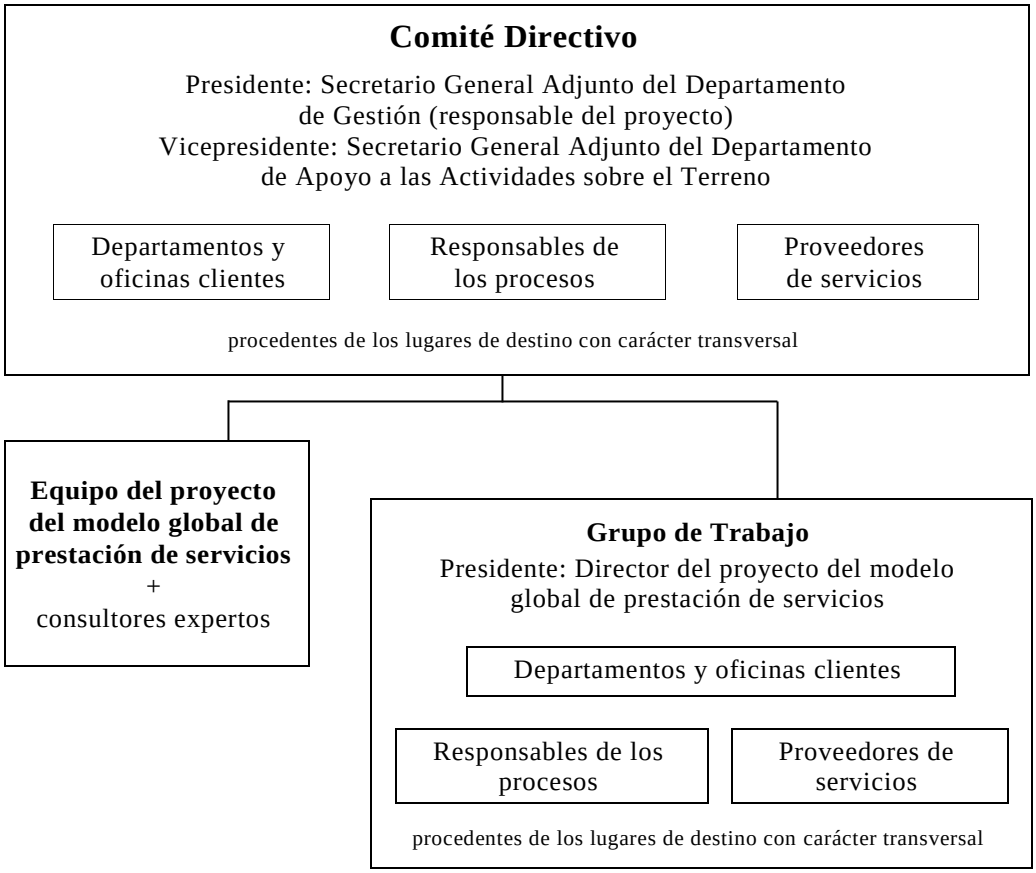
Sede	*Centros*	*Ámbito local*
– Umoja (presentación de informes sobre la inteligencia institucional)	– Procesos de contabilidad	
	Gestión del efectivo para gastos menores	
	Tramitación de pagos locales a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía	
	Contabilidad del IVA	
Recursos humanos	**Relacionados con Umoja**	
– Gobernanza de los datos maestros de los recursos humanos/mantenimiento de los cuadros de referencia de recursos humanos	– Registro de las prestaciones	– Licencias y asistencia (administración local)
– Planificación de la fuerza de trabajo a nivel mundial	– Administración y tramitación de los derechos a las prestaciones del personal	– Aprobación de la licencia de enfermedad sin certificado médico, las horas extraordinarias y el tiempo libre compensatorio, prestación por peligrosidad (registro de los pagos no relacionados con la peligrosidad)
– Apoyo de Umoja a los recursos humanos a nivel mundial	– Gestión de los datos maestros de los recursos humanos	– Inicio de la renovación de contrato
– Gestión institucional y de las plazas	– Mantenimiento de los datos personales de los recursos humanos	– Parte local de la gestión institucional y de las plazas
– Umoja (presentación de informes sobre la inteligencia institucional)	– Administración del personal (incorporación al servicio, etc.)	
	– Administración del movimiento del personal	
	– Gestión de la plantilla	
	– Recursos humanos y prestaciones de viaje; administración de los consultores y contratistas particulares	
Recursos humanos	**No relacionados con Umoja**	
– Prioridades institucionales y formulación de políticas	– Inspira (gestión de las ofertas, examen del cumplimiento de las condiciones exigidas para la conversión del empleo)	– Inspira (selección de consultores y elaboración de listas; contratación y selección del personal)
– Coherencia y coordinación interinstitucionales	– Verificación/certificación de antecedentes sobre trabajos anteriores	– Dotación de personal y pruebas del Cuadro de Servicios Generales
– Interacción con los órganos legislativos		
– Divulgación a nivel mundial	– Evaluación del desempeño profesional	– Administración física de los exámenes/capacitación/servicios de asesoramiento/servicios para la promoción de las perspectivas de carrera
– Asesoramiento sobre políticas/apoyo a los asociados de recursos humanos	– Gestión de la carrera profesional	
– Inspira (lista de contratación)	– Interpretación de las políticas	

Sede	*Centros*	*Ámbito local*
– Programa de enseñanza de idiomas y exámenes del programa para jóvenes profesionales – Servicios jurídicos, Dependencia de Evaluación Interna – Comité de la Administración Superior – Examen y aprobación de excepciones al Reglamento del Personal – Supervisión, vigilancia y cumplimiento	– Gestión de las relaciones con los clientes	– Estudio de los sueldos locales – Aportación local a los servicios administrados a nivel mundial o en el ámbito de los centros – Asesoramiento sobre políticas a los jefes de oficinas y directores de programas
Servicios corporativos		
– Adquisiciones (solicitudes de compra, contratos marco y contratos que superan la delegación de autoridad de las entidades) – Gestión de activos a nivel mundial – Examen estratégico de la infraestructura – Supervisión de la gestión de los viajes – Umoja (presentación de informes sobre la inteligencia institucional)	– Adquisiciones regionales – Gestión de las instalaciones (planificación de los bienes inmuebles, adquisición de alquileres) – Gobernanza de los datos maestros, gestión de los datos maestros (socios comerciales, servicios, materiales) – Viajes (tramitación de las sumas fijas; documentos de viaje de las Naciones Unidas (laissez-passer de las Naciones Unidas)) – Gestión y adquisición de acuerdos con las líneas aéreas – Apoyo a la producción de Umoja	– Gestión de contratos y adquisiciones locales – Mantenimiento de los datos maestros – Servicios de equipo (cesión, reparación, enajenación) – Gestión de las instalaciones (in situ) – Servicios de viaje y transporte (administración/adquisición local de acuerdos con líneas aéreas; gestión y coordinación con las agencias de viajes (pasajes); coordinación con el país anfitrión – Envío de efectos personales
Logística y cadena de suministro[a]		
– Planificación del despliegue y despliegue – Planificación de las fuerzas – Datos maestros de las fuerzas	– Planificación de la demanda – Planificación de los suministros – Gestión de la actuación profesional – Planificación y supervisión del transporte – Gestión del parque automotor – Reunión y depuración de datos – Reducción del personal y liquidación	– Gestión del inventario – Gestión del almacén – Ejecución de los envíos y el transporte – Gestión de la calidad

[a] Se actualizará el diseño inicial de la Ampliación 2 de Umoja en consonancia con las necesidades institucionales para la puesta en marcha de la gestión de la cadena de suministro, cuyas funciones y procesos se están desarrollando actualmente.

Anexo IV

Disposiciones sobre la gobernanza y la gestión del proyecto durante la preparación del estudio de viabilidad del modelo global de prestación de servicios



Anexo V

Modalidades de servicios compartidos de los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas

1. En abril de 2015, la Secretaría de las Naciones Unidas llevó a cabo una encuesta sobre el modelo global de prestación de servicios en colaboración con la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE). Trece entidades de las Naciones Unidas respondieron a esa encuesta. En el anexo VI figura una visión general de las disposiciones sobre los servicios consolidados adoptadas por las entidades que ofrecieron una respuesta.

2. La encuesta hacía referencia a cuatro posibles modelos de prestación de servicios consolidados que se habían indicado en los debates del Comité de Alto Nivel sobre Gestión (CEB/2014/3, párr. 79).

a) Cada organización consolida sus propias operaciones de servicios de apoyo en uno o más lugares a nivel mundial o regional;

b) Servicios compartidos, que uno o más centros de servicios podrían prestar a varias organizaciones sobre la base de la recuperación de gastos u otro tipo de acuerdo de servicios;

c) Establecimiento de centros comunes con costos compartidos agrupados en torno a organizaciones con similares modelos institucionales;

d) Externalización de servicios a proveedores de servicios de las Naciones Unidas o entidades externas.

3. Seis de las 13 entidades que respondieron a la encuesta han aplicado disposiciones para consolidar servicios y 3 entidades se encuentran actualmente planificando la ejecución. La mayoría de las entidades (la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y la Organización Mundial de la Salud (OMS)) han consolidado sus propias operaciones de los servicios de apoyo, si bien el PNUD presta servicios compartidos a otras entidades sobre la base de la recuperación de gastos. El Fondo Monetario Internacional (FMI) ha externalizado sus servicios de la tecnología de la información a un proveedor externo. Ninguna entidad ha establecido centros comunes con costos compartidos.

4. **Estudio de viabilidad**. Todas las entidades que respondieron a la encuesta realizaron o realizarán un estudio de viabilidad antes de su ejecución (incluidos el análisis de la relación costo-beneficio, los procesos institucionales y el análisis de casos y el análisis de la ejecución) a fin de determinar el modelo de prestación de servicios, el alcance de los servicios, la ubicación, las economías de escala y la rentabilidad de las inversiones. Estos análisis también brindaron la oportunidad de recabar conocimientos institucionales, documentar los procesos y políticas existentes y determinar las posibles mejoras cualitativas, en particular por medio de la reformulación de los procesos institucionales.

5. **Grado de preparación de la planificación de los recursos institucionales**. Todas las entidades que respondieron a la encuesta reconocieron la importancia de

que el sistema de planificación de los recursos institucionales estuviera listo antes de la consolidación de la prestación de servicios. La Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) consideró la posibilidad de introducir el sistema de planificación de los recursos institucionales como un factor determinante de la prestación de servicios consolidados. La OMS, que puso en marcha al mismo tiempo el sistema de planificación de los recursos institucionales y un centro mundial de servicios, tuvo que hacer frente a problemas en lo que respecta a los métodos manuales alternativos, la calidad de los datos y los retrasos acumulados.

6. **Gobernanza**. En las respuestas a la encuesta se afirmó la necesidad de contar con un sistema sólido para la gobernanza, en particular una amplia representación de los interesados, el nivel apropiado de la delegación de autoridad, el establecimiento de relaciones jerárquicas y sistemas de prestación de servicios. Se determinó que el equilibrio óptimo entre el control administrativo y la orientación al cliente era un importante requisito previo para la prestación eficiente y eficaz de los servicios.

7. **Gestión del cambio**. Muchas entidades que respondieron a la encuesta subrayaron que, además de la capacitación y la comunicación, era importante concienciar acerca de la repercusión del cambio debido a la transición hacia los servicios compartidos. Se recomendó que se iniciara una comunicación inclusiva con todas las partes interesadas en una etapa temprana del proceso.

Anexo VI

Modalidades de servicios compartidos de los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas (de conformidad con la encuesta de abril de 2015)

		Tipo de disposiciones sobre los servicios compartidos adoptadas	*Procesos institucionales*	*Ubicación*	*Fecha de reubicación*
Aplicadas	FAO	Consolidación de las operaciones de los servicios de apoyo	Cuentas por pagar, viajes, servicios de recursos humanos, servicios de consultores, gestión de activos, apoyo a los usuarios	Budapest (Hungría)	2007
	FMI	Externalización a proveedores externos	Tecnología de la información (mantenimiento de aplicaciones, servicio de asistencia al usuario de la TIC)	Bangalore (India)	2010
	OIM	Consolidación de las operaciones de los servicios de apoyo	Presupuesto, contabilidad, tesorería, tecnología de la información, adquisiciones, recursos humanos, acuerdos con las líneas aéreas, salud ocupacional, sitio web y activos digitales, seguros, servicios jurídicos, inspector general, Dependencia de Información sobre Proyectos, seguridad del personal, administración de pensiones	Manila (Filipinas)	2002
			Contabilidad, tecnología de la información, recursos humanos, salud ocupacional, servicios jurídicos, seguridad del personal	Panamá (Panamá)	2007
	PNUD	Consolidación de las operaciones de los servicios de apoyo;	Mundiales: finanzas, adquisiciones, administración	Kuala Lumpur (Malasia)	2012, 2014-2015
		Servicios compartidos con otras organizaciones*			
			Mundiales: prestaciones y derechos del personal; nómina de sueldos a escala mundial; servicios para funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico, adquisiciones especializadas; servicios comunes	Copenhague (Dinamarca)	Servicios para funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico (2001)

	Tipo de disposiciones sobre los servicios compartidos adoptadas	*Procesos institucionales*	*Ubicación*	*Fecha de reubicación*
				Prestaciones y derechos (2003) Nóminas (2004)
		Sede: finanzas, incluidos la tesorería y los servicios de la TIC	Nueva York (Estados Unidos de América)	No reubicados
		Seguridad, servicios comunes, administración, finanzas, adquisiciones, TIC, recursos humanos	Centros regionales (Addis Abeba, Ammán, Bangkok, Estambul y Panamá)	Estructura y funciones examinadas en 2014-2015
		Servicios comunes, administración, finanzas, recursos humanos	Oficinas en más de 170 países y territorios	No reubicados
PMA	Consolidación de las operaciones de los servicios de apoyo	Servicio de asistencia a los usuarios de la tecnología de la información, gestión de los datos maestros de proveedores, gestión de las prestaciones de viaje	Nueva Delhi (India)	2007
		Apoyo sobre el terreno a la tecnología de la información, centro de competencia	Nairobi (Kenya)	2012
		Centro de competencia PASport de la tecnología de la información	Bangkok (Tailandia)	2007
		Programa mundial de alquiler de vehículos, adquisición de productos distintos de alimentos, servicios rápidos de la tecnología de la información y las telecomunicaciones	Dubái (Emiratos Árabes Unidos)	2007
		Equipo de emergencia y apoyo		

		Tipo de disposiciones sobre los servicios compartidos adoptadas	*Procesos institucionales*	*Ubicación*	*Fecha de reubicación*
			Adquisición de productos distintos de alimentos (PMA y Depósito de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas)	Kuala Lumpur (Malasia)	2012
	OMS	Consolidación de las operaciones de los servicios de apoyo; Servicios compartidos con otras organizaciones*	Mundiales: finanzas, viajes, recursos humanos, adquisiciones, gestión de recompensas, tecnología de la información	Cyberjaya (Malasia)	2008
Previstas	UNFPA	Desarrollo en curso. Actualmente se está realizando un estudio independiente de viabilidad y un análisis de la relación costo-beneficio.			
	UNICEF	Consolidación de las operaciones de los servicios de apoyo	Mundiales: recursos humanos, finanzas, gestión de los datos maestros, servicio mundial de asistencia a los usuarios	Budapest (Hungría)	2015
	UNOPS	Consolidación de las operaciones de los servicios de apoyo Servicios compartidos con otras organizaciones*	Mundiales: recursos humanos, finanzas, viajes	Bangkok (Tailandia)	2016

* El concepto de servicios compartidos con otras organizaciones, como los tienen establecidos el PNUD y la OMS, supone la continuación de anteriores sistemas de apoyo con arreglo a la nueva estructura de centros de servicios; no constituye un aumento general de las modalidades de servicios compartidos.