



Asamblea General

Distr. general
8 de marzo de 2019
Español
Original: inglés

Septuagésimo tercer período de sesiones

Temas 126, 135, 136 y 150 del programa

Reforma de las Naciones Unidas: medidas y propuestas**Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas****Presupuesto por programas para el bienio 2018-2019****Aspectos administrativos y presupuestarios de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz**

Modelo global de prestación de servicios para la Secretaría de las Naciones Unidas

Informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto

I. Introducción

1. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ha examinado el informe del Secretario General sobre el modelo global de prestación de servicios para la Secretaría de las Naciones Unidas ([A/73/706](#)). Durante su examen del informe, la Comisión se reunió con representantes del Secretario General, que proporcionaron información y aclaraciones adicionales, proceso que concluyó con las respuestas recibidas por escrito el 27 de febrero de 2019.

2. El informe del Secretario General se presentó de conformidad con la resolución [72/262 C](#) de la Asamblea General, en que la Asamblea solicitó al Secretario General que presentara una nueva propuesta para el modelo global de prestación de servicios que tuviera plenamente en cuenta el párrafo 5 del informe de la Comisión Consultiva ([A/72/7/Add.50](#)) y los comentarios, las observaciones y las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección, y que celebrara consultas con los Estados Miembros y las partes interesadas pertinentes y considerara las opiniones expresadas por ellos.



3. En el párrafo 5 de su informe ([A/72/7/Add.50](#)), la Comisión Consultiva señala que:

El Secretario General indica que el modelo global de prestación de servicios consolida las funciones centrales independientes de las ubicaciones en Centros de Servicios Globales Compartidos, que consisten en procesos transaccionales administrativos, como la administración de los recursos humanos, las cuentas por pagar y la nómina de sueldos. En la propuesta se afirma que los criterios utilizados en la evaluación de posibles ubicaciones para los centros fueron aprobados por el comité directivo del modelo global de prestación de servicios, e incluían: seguridad y estabilidad; lugar de destino apto para familias; atención sanitaria, educación y acceso; infraestructura; disponibilidad de personal local cualificado; relaciones sólidas con el Gobierno del país anfitrión; y costos de personal y operacionales. Otros criterios incluyeron: a) la cobertura de husos horarios para las operaciones de la Secretaría en todo el mundo utilizando un modelo de prestación de apoyo ininterrumpido, que permitía que las transacciones se procesaran y traspasaran entre centros de servicios compartidos ubicados en diferentes husos horarios; b) la continuidad de las operaciones en caso de interrupción del servicio en uno de los centros; c) las necesidades específicas de las distintas partes de la Secretaría, incluidos los requisitos de conocimiento de idiomas; y d) la futura consolidación de la prestación de servicios compartidos para el sistema de las Naciones Unidas.

II. Propuesta del Secretario General

4. El Secretario General señala que el modelo global de prestación de servicios ayudaría a la Organización a aprovechar plenamente la capacidad de los sistemas institucionales y liberaría de tareas administrativas a los responsables de los programas mediante la prestación de servicios administrativos flexibles, fiables y eficaces en función del costo a todos los clientes. El modelo consolidaría las funciones no supeditadas a la ubicación en los Centros de Servicios Globales Compartidos, que se propone establecer en los siguientes cuatro lugares: Nairobi, Shenzhen (China), Budapest y Montreal (Canadá) ([A/73/706](#), párrs. 6 y 7).

Estudio de viabilidad

5. Como parte del estudio de viabilidad, en el informe se indica que, una vez que se hayan establecido los Centros de Servicios Globales Compartidos, se estima que habría una reducción anual de los costos de 23,0 millones de dólares. Según las estimaciones, esto se traduciría en una reducción de los costos de 49,0 millones de dólares en los cinco primeros años de funcionamiento y se superaría el umbral de rentabilidad a finales del tercer año (*ibid.*, párrs. 9 y 10). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que el mayor componente del estudio de viabilidad era la estimación de los gastos de personal, que se basaba en las tasas estándar del presupuesto, y que la gran mayoría de los ahorros en los gastos recurrentes entre la base de referencia y los centros de servicios compartidos propuestos se debía a los sueldos del personal. En el informe también se señala que la amplitud media del tramo de control administrativo (es decir, el número de subordinados que supervisa un administrador) en la prestación de servicios y apoyo a los clientes se ha incrementado de 1:11 a 1:18, a fin de aumentar la eficiencia y los ahorros (*ibid.*, párr. 49).

Evaluación de las ubicaciones

6. Al evaluar las posibles ubicaciones para los centros, el Secretario General incluyó los 45 lugares de destino de las Naciones Unidas en los que se prestan servicios de apoyo administrativo, así como 11 lugares de destino con sedes y centros de servicios compartidos de organismos especializados, organizaciones conexas y otras entidades que proporcionan servicios de apoyo administrativo. En atención a la solicitud formulada por la Asamblea General, la Secretaría también invitó a los 193 Estados Miembros a que expresaran su interés en acoger un Centro de Servicios Globales Compartidos, en respuesta a lo cual 19 Estados Miembros propusieron un total de 22 lugares. De esos 22 lugares, 15 ya estaban incluidos entre las posibles ubicaciones examinadas, y los otros 7 se incluyeron en la evaluación, con lo que el total de ubicaciones evaluadas ascendió a 63 (*ibid.*, párr. 14).
7. El Secretario General señala en su informe que se contrató una empresa de consultoría independiente para que realizara la evaluación. Las 63 ubicaciones se evaluaron a la luz de los requisitos mínimos, a saber: a) seguridad y estabilidad; b) lugar de destino apto para familias; c) atención sanitaria, educación y acceso; d) infraestructura, incluida una infraestructura fiable y moderna de tecnología de la información y las comunicaciones; e) disponibilidad de personal local cualificado con el perfil de aptitudes necesarias; y f) cobertura adecuada de husos horarios. De las 63 ubicaciones, 39 cumplían plenamente los requisitos mínimos. Esas 39 ubicaciones fueron evaluadas posteriormente y clasificadas en función de los criterios de puntuación, a saber: costo (40 %), fuerza de trabajo cualificada en el mercado local (40 %) e idoneidad de la ubicación (20 %). Al término de la evaluación, Nairobi, Shenzhen, Budapest y Montreal obtuvieron la puntuación más alta en sus respectivas regiones geográficas (África, Asia, Europa y América) (*ibid.*, párrs. 15 y 16 y figura II).
8. En el párrafo 12 del informe del Secretario General ([A/73/706](#)) se señala que la propuesta se elaboró sobre la base de la metodología en seis etapas presentada en el informe del Secretario General sobre el marco de un modelo global de prestación de servicios de la Secretaría de las Naciones Unidas ([A/70/323](#)). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que los criterios utilizados en la presente propuesta son los mismos que los presentados a la Asamblea General en el informe anterior del Secretario General ([A/72/801](#)). También se informó a la Comisión de que los criterios de puntuación se habían aplicado sistemáticamente a las 39 ubicaciones que cumplían los requisitos mínimos, y que el resultado de la evaluación había sido que los cuatro lugares propuestos eran los de mayor puntuación en sus respectivas regiones geográficas.
9. En el informe se afirma que las ubicaciones propuestas cumplen plenamente los requisitos establecidos por la Asamblea General en la resolución [72/262 C](#), entre ellos: ofrecer un modelo de prestación de apoyo ininterrumpido; contar con suficiente personal de habla francesa; tener un centro de servicios compartidos ubicado en África; relaciones sólidas con el Gobierno del país anfitrión (incluido el reconocimiento de las prerrogativas e inmunidades de las Naciones Unidas, así como la expedición de permisos de trabajo a nacionales de terceros países para que puedan trabajar como personal de contratación local y de permisos de trabajo para los cónyuges del personal de contratación internacional); plena cobertura de husos horarios para las operaciones de la Secretaría en todo el mundo; y posibilidad de facilitar la futura consolidación de la prestación de servicios compartidos para el sistema de las Naciones Unidas ([A/73/706](#), párrs. 16 y 17).
10. La Comisión Consultiva observa que, en su informe anterior, el Secretario General estimó que la reducción anual de los costos sería de 11,3 millones de dólares, con lo que se estimaba lograr unos ahorros de 10,3 millones de dólares en cinco años y alcanzar el umbral de rentabilidad al comienzo del quinto año.

(A/72/801/Add.1/Rev.1, párrs. 15 y 22). La Comisión observa que, en comparación con la propuesta anterior del Secretario General, el presente estudio de viabilidad refleja una mayor reducción anual de los costos, estimada en 23,0 millones de dólares, y un plazo más corto para alcanzar el umbral de rentabilidad, estimado en tres años. La Comisión observa también la evaluación de las ubicaciones realizada de conformidad con los criterios establecidos en la resolución 72/262 C de la Asamblea General, incluidas las consultas con los Estados Miembros. Teniendo en cuenta el análisis presentado por el Secretario General, la Comisión recomienda que la Asamblea General apruebe el establecimiento y las ubicaciones de los Centros de Servicios Globales Compartidos propuestos por el Secretario General.

11. Con respecto al alcance de los servicios que ofrecerán los Centros de Servicios Globales Compartidos, el Secretario General indica que, de los 387 procesos administrativos tramitados tanto dentro como fuera de Umoja, 202 procesos se clasificaron como apropiados para ser centralizados (es decir, no supeditados a la ubicación) y se determinó que se podrían consolidar en centros de servicios compartidos. De esos 202 procesos, se esperaba tramitar 80 en el primer año de funcionamiento (un aumento del 33 % respecto de los 60 procesos incluidos en el informe anterior (A/72/801)), a saber, 35 procesos de administración de recursos humanos, 39 procesos de finanzas y 6 procesos de servicios institucionales. El Secretario General explica además que en la segunda etapa se examinarán todos los procesos restantes a fin de presentar un plan sólido para la futura ampliación del alcance de los centros de servicios compartidos (A/73/706, párrs. 19 a 21). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que el presente estudio de viabilidad únicamente abarca la tramitación de esos 80 procesos, y que cualquier ampliación de los servicios entrañaría gastos adicionales que tendrían que ser propuestos por el Secretario General y aprobados por la Asamblea General. También se informó a la Comisión de que 14 de los 80 procesos eran de carácter urgente y debían realizarse en plazos concretos (4 procesos de recursos humanos, 2 procesos de nómina de sueldos, 2 procesos de cuentas por pagar, 2 procesos de caja y 4 procesos de reserva de viajes).

12. La Comisión Consultiva observa que los centros propuestos tramitarían 80 procesos en el primer año y que la inclusión de los procesos restantes se examinaría en la segunda etapa. La Comisión considera que el uso de los Centros de Servicios Globales Compartidos debe aprovecharse al máximo a fin de aumentar la eficiencia y lograr mayores ahorros. Habida cuenta del gran número de procesos restantes, la Comisión espera que el Secretario General, al examinar los procesos restantes en la segunda etapa, considere todas las opciones, incluido el aumento del alcance de los centros de servicios compartidos existentes o el establecimiento de otro centro de servicios compartidos, con miras a aumentar la eficiencia y lograr mayores ahorros.

13. En relación con la capacidad de los centros propuestos de prestar servicios en francés, en el informe se indica que el centro de Montreal, que prestaría servicios de administración de recursos humanos y de la nómina de sueldos, también prestaría servicios en francés a clientes en África. Los otros centros de servicios tendrían acceso a personal francófono para poder prestar servicios urgentes en francés a los clientes en África, Asia y Europa (A/73/706, párrs. 16 y 46). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que el personal del centro de Montreal encargado específicamente de prestar servicios de administración de recursos humanos y de la nómina de sueldos a clientes situados en África podría tener horarios de trabajo más tempranos para remediar la diferencia horaria entre África y Montreal. También se informó a la Comisión de que el centro de Budapest tendría un horario de funcionamiento similar al de los países francófonos de África y Europa, y

que habría personal francófono disponible en Budapest, aunque el centro de Budapest no sea el principal centro de procesamiento para esos clientes. **Teniendo en cuenta el gran número de clientes francófonos en la región de África, la Comisión observa con preocupación la diferencia horaria entre esa región y Montreal, que sería el centro encargado de prestar servicios en francés a los clientes en África. La Comisión espera que el Secretario General proporcione información más detallada al respecto a la Asamblea General cuando esta examine el presente informe.**

14. En respuesta a sus preguntas sobre las relaciones con los Gobiernos de los países anfitriones, se informó a la Comisión Consultiva de que el apoyo ofrecido por los países anfitriones interesados incluía espacio de oficinas gratuito, gestión de instalaciones, gastos de puesta en marcha no recurrentes, permisos de trabajo para nacionales de terceros países, financiación de los gastos de reubicación del personal de contratación internacional durante la puesta en marcha, y financiación parcial de los costos de los sueldos del personal local. **La Comisión subraya la importancia de asegurar que los países anfitriones sigan prestando apoyo a fin de mantener las ventajas costo-beneficio de establecer los centros de servicios compartidos. La Comisión espera que el Secretario General proporcione a la Asamblea General, cuando esta examine el presente informe, información más detallada, incluidos datos financieros, sobre el apoyo ofrecido por los países anfitriones de las cuatro ubicaciones propuestas y sobre su duración.**

Gobernanza y gestión del proyecto

15. En el informe se indica que la Secretaria General Adjunta de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión es la responsable del proyecto, mientras que el comité directivo se encarga de la orientación estratégica y supervisión del proyecto. El equipo del proyecto es responsable de la planificación detallada y la ejecución del proyecto y trabaja en estrecha colaboración con el Secretario General Adjunto de Apoyo Operacional, de quien dependerán los centros de servicios compartidos una vez que se hayan establecido. La implementación se coordinará a través de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión (A/73/706, párrs. 75, 95 y 96). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, tras el establecimiento de los centros, estos se encargarían de tramitar las transacciones cotidianas y dependerían del Departamento de Apoyo Operacional, mientras que el equipo del proyecto del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión se encargaría del despliegue del proyecto. Las actividades de despliegue del proyecto abarcarían la evaluación de los procesos restantes que se incluirán en el modelo global de prestación de servicios, la presentación de informes sobre los progresos en la implementación y el seguimiento de los beneficios obtenidos, así como la presentación de informes sobre la marcha de los trabajos a la Asamblea General.

16. El Secretario General señala que el proyecto y los Centros de Servicios Globales Compartidos propuestos serán objeto de auditorías según sea necesario y apropiado. El plan de gestión y evaluación de los riesgos del proyecto se basa en la metodología del marco de gestión de los riesgos institucionales de la Secretaría. Se han acotado cinco grandes esferas de riesgo: implicación de los interesados; impacto para el personal; riesgo operacional; riesgo de la aplicación; y deficiente desempeño institucional de los centros de servicios compartidos. Además, la estrategia de gestión del cambio incluye un plan de comunicaciones amplio para asegurar que haya un apoyo adecuado al nuevo modelo de prestación de servicios. El plan de obtención de beneficios figura en el anexo V del informe, con las siguientes categorías de beneficios: eficacia en función de los costos; servicios administrativos de alta calidad

y orientados a los clientes; puntualidad de la prestación de servicios; eficiencia operacional; y estandarización y coherencia (A/73/706, párrs. 93, 98 y 101 y anexo V). **La Comisión Consultiva considera que el plan de obtención de beneficios carece de indicadores cuantitativos y cualitativos, que son importantes para medir los progresos realizados. La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que elabore un plan detallado de obtención de beneficios con indicadores cuantitativos y cualitativos, incluidos objetivos de ahorro y de mejora de los servicios, y que en su próximo informe sobre el modelo global de prestación de servicios presente información actualizada sobre los progresos al respecto.**

Estructura de los Centros de Servicios Globales Compartidos

17. Según el informe, el Director de Servicios Globales Compartidos rendirá cuentas al Secretario General Adjunto de Apoyo Operacional, quien se mantendrá en estrecha coordinación y consulta con la Secretaria General Adjunta de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión. La Oficina del Director se encargaría de dirigir y supervisar las operaciones de servicios compartidos, y se propone que esté coubicada en el Centro de Servicios Globales Compartidos de Nairobi, que desempeña todas las principales funciones de los centros de servicios y se encuentra en el mismo huso horario que la mayoría de los clientes. Los jefes de cada uno de los centros de servicios compartidos dependerán directamente del Director de Servicios Globales Compartidos y serán los responsables de las operaciones diarias (*ibid.*, párrs. 22, 23 y 40). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que una de las principales razones de que los cuatro centros de servicios compartidos tengan una gestión y supervisión comunes de la ejecución de las operaciones es poder equilibrar el volumen de trabajo entre los cuatro centros, de modo que, cuando uno de ellos experimente una gran demanda de servicios, el trabajo se pueda derivar a uno o más centros.

18. Las secciones de administración de recursos humanos y de la nómina de sueldos estarían ubicadas en los Centros de Servicios Globales Compartidos de Montreal y Budapest, y habría una sección adicional de recursos humanos en el Centro de Servicios Globales Compartidos de Nairobi, con lo cual se garantizaría una cobertura de husos horarios que abarcaría a más del 95 % del personal de las Naciones Unidas y del personal uniformado no perteneciente a los contingentes ni a las unidades constituidas. Los servicios relacionados con las cuentas por pagar y otros trámites financieros se prestarían en los Centros de Servicios Globales Compartidos de Nairobi y Shenzhen. La Dependencia de Operaciones Globales Especiales en Shenzhen prestaría servicios administrativos especializados en los que el tiempo no sea un factor decisivo, que se beneficien de ser llevados a cabo por un equipo ubicado en un solo lugar y que requieran especial atención para garantizar la calidad, como la conciliación bancaria y el cálculo de las sumas fijas pagaderas en concepto de gastos de viaje y envío (*ibid.*, párrs. 46 a 48).

19. Sobre la base de la información que se le ha proporcionado, la Comisión Consultiva observa que los cuatro centros también gestionarían siete oficinas locales para prestar servicios de apoyo a los clientes en esos siete lugares. El centro de Nairobi gestionaría oficinas en Beirut y Addis Abeba; el centro de Budapest gestionaría oficinas en Ginebra y Viena; el centro de Shenzhen gestionaría una oficina en Bangkok; y el centro de Montreal gestionaría oficinas en Nueva York y Santiago. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión de que las oficinas eran una medida de transición para asegurar que el personal recibiera apoyo mientras los procesos administrativos se trasladaban a los centros, darles tiempo para que se acostumbraran a los nuevos métodos de prestación de servicios y apoyo y reducir así la ansiedad y la resistencia al nuevo modelo de los funcionarios que pudieran preferir

el *statu quo*. La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que examine las oficinas locales de apoyo a los clientes al cabo de un año de funcionamiento para determinar si siguen siendo necesarias, y que proporcione información actualizada al respecto en su próximo informe sobre el modelo global de prestación de servicios.

Modelo de financiación y necesidades de recursos

20. El Secretario General señala que, con arreglo al modelo de financiación propuesto, los centros se financiarían inicialmente de manera conjunta con cargo al presupuesto ordinario, al presupuesto para el mantenimiento de la paz y a recursos extrapresupuestarios, y que la distribución entre esas tres fuentes de financiación se basaría en los porcentajes actuales del volumen de trabajo correspondiente a los servicios prestados por fuente de financiación. Posteriormente, a fin de responder a los cambios en el tamaño de los clientes y la complejidad de las tareas, en las propuestas presupuestarias o los planes de gastos correspondientes de las entidades a las que presten servicios los Centros de Servicios Globales Compartidos se incluirá una solicitud de recursos adicionales o bien una notificación de la reducción de las necesidades, basada en los costos estándar para cada una de las categorías principales de servicios (*ibid.*, párrs. 54 y 55).

21. Por lo que respecta a la presentación del presupuesto, en el informe se señala que, cada año, el fascículo del proyecto de presupuesto por programas para la sección 29D (Centros de Servicios Globales Compartidos) incluirá una sinopsis de las necesidades globales de recursos para los Centros de Servicios Globales Compartidos, así como una propuesta sobre su distribución por fuente de financiación, que se basará en la información más reciente de que se disponga sobre los indicadores del volumen de trabajo. Se solicitará a la Asamblea General, en el contexto del proyecto de presupuesto por programas, que apruebe las necesidades globales de recursos para los Centros de Servicios Globales Compartidos, así como los recursos que se financiarán con cargo al presupuesto ordinario. Los recursos que se financiarán con cargo a otras fuentes de recursos prorrateados se reflejarán en las respectivas propuestas presupuestarias y se presentarán a la Asamblea General para que los apruebe en el contexto de su examen de dichas propuestas (*ibid.*, párr. 56).

22. Para 2019 se necesitarían recursos por valor de 9.522.700 dólares, a saber, recursos recurrentes por valor de 6.543.900 dólares y recursos no recurrentes por valor de 2.978.800 dólares. En 2020, las necesidades de recursos ascenderían a 50.948.500 dólares (*ibid.*, párrs. 104, 106 y 107). La distribución entre las tres fuentes de financiación (presupuesto ordinario, presupuesto para el mantenimiento de la paz y recursos extrapresupuestarios) figura en los cuadros 8 y 9 del informe.

23. El desglose de las necesidades de recursos propuestas por valor de 9.522.700 dólares para 2019 es el siguiente: a) 4.382.200 dólares para la Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos; b) 3.624.900 dólares para el Centro de Servicios Globales Compartidos de Nairobi; c) 1.507.900 dólares para el Centro de Servicios Globales Compartidos de Budapest; b) 0 dólares para el Centro de Servicios Globales Compartidos de Shenzhen; y e) 7.700 dólares para el Centro de Servicios Globales Compartidos de Montreal (*ibid.*, anexo IV, cuadro 1, y párrs. 10 y 11).

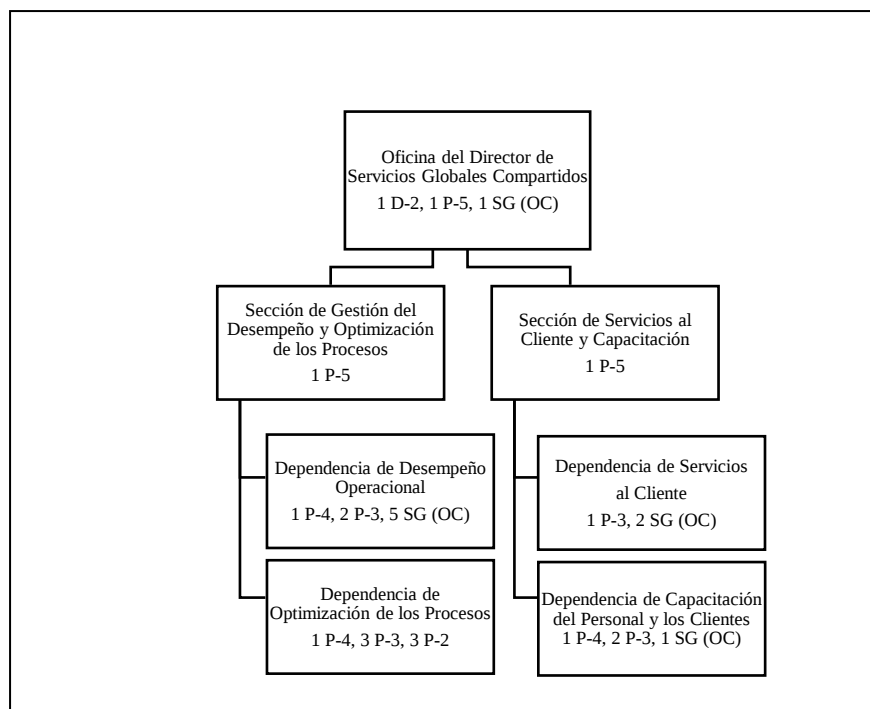
24. En su informe, el Secretario General señala que en 2019 las necesidades de recursos para puestos ascenderían a 4.894.700 dólares y los gastos no relacionados con puestos a 4.628.000 dólares (A/73/706, cuadros 6 y 7). La Comisión Consultiva formula recomendaciones detalladas sobre los recursos relacionados y no relacionados con puestos en los párrafos que figuran a continuación.

Puestos y plazas propuestos

25. En el cuadro 3 del anexo IV del informe se propone la creación de 684 puestos, a saber: a) 27 puestos para la Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos; b) 254 puestos para el Centro de Servicios Globales Compartidos de Nairobi; c) 123 puestos para el Centro de Servicios Globales Compartidos de Budapest; d) 173 puestos para el Centro de Servicios Globales Compartidos de Shenzhen; y e) 107 puestos para el Centro de Servicios Globales Compartidos de Montreal.

26. La plantilla propuesta para la Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos estaría integrada por el Director (D-2) y dos funcionarios de apoyo (uno de categoría P-5 y uno del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)). La Oficina incluiría una Sección de Gestión del Desempeño y Optimización de los Procesos (un puesto de categoría P-5), integrada por una Dependencia de Desempeño Operacional (un puesto de categoría P-4, dos de categoría P-3 y cinco del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)) y una Dependencia de Optimización de los Procesos (un puesto de categoría P-4, tres de categoría P-3 y tres de categoría P-2). La Oficina incluiría también una Sección de Servicios al Cliente y Capacitación (un puesto de categoría P-5), integrada por una Dependencia de Capacitación del Personal y los Clientes (un puesto de categoría P-4, dos de categoría P-3 y uno del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)) y una Dependencia de Servicios al Cliente (un puesto de categoría P-3 y dos del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)). En el informe se indica que la Sección de Gestión del Desempeño y Optimización de los Procesos gestionaría la presentación de informes sobre las operaciones y promovería la optimización de los procesos, mientras que la Sección de Servicios al Cliente y Capacitación aseguraría la adopción de enfoques coherentes en relación con el apoyo a los clientes, la capacitación del personal y los clientes y la documentación en la estructura global de los servicios compartidos (*ibid.*, párrs. 25, 26, 29, 32, 33, 35 y 38 y figura V); véase también la figura que se presenta a continuación).

Organigrama propuesto para la Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos



Abreviación: SG (OC), Servicios Generales (otras categorías).

27. Teniendo en cuenta la plantilla general de la Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos y las responsabilidades de sus dos secciones, la Comisión Consultiva recomienda que no se apruebe: a) un puesto de categoría P-3 y un puesto del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías) en la Dependencia de Desempeño Operacional; b) un puesto de categoría P-3 y un puesto de categoría P-2 en la Dependencia de Optimización de los Procesos; y c) un puesto de categoría P-3 en la Dependencia de Capacitación del Personal y los Clientes. La Comisión recomienda además que la Sección de Servicios al Cliente y Capacitación esté dirigida por un funcionario de categoría P-4, y no por uno de categoría P-5, como se propone. Los recursos conexos no relacionados con puestos deberán ajustarse en consecuencia.

28. La Comisión Consultiva recomienda que se aprueben los puestos restantes que se propone crear en la Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos y en los cuatro Centros de Servicios Globales Compartidos. La Comisión recomienda además que la Asamblea General solicite al Secretario General que realice un examen de la plantilla a fin de determinar la dotación de personal adecuada cuando las operaciones se hayan estabilizado, y a más tardar al comienzo del tercer año de funcionamiento.

29. Con respecto a la plantilla total de 684 puestos, el Secretario General señala en su informe que la dotación total de personal de los cuatro centros sería de 780 funcionarios en los dos primeros años de funcionamiento y que se reduciría a 684 a partir del tercer año, a medida que se fueran logrando ganancias en eficiencia y mejoras en los procesos. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que en los dos primeros años de funcionamiento de los centros de servicios compartidos se necesitarían 96 plazas de personal temporario general para la estabilización de los servicios, el desarrollo de la capacidad del personal y otras tareas de transición. Además, en el informe del Secretario General se señala que, a fin de que los centros dispongan de una capacidad adecuada, se asignarán equipos de personal con experiencia en transacciones a cada una de las ubicaciones por un período de 12 a 24 meses para impartir formación y capacitación en el empleo al personal nuevo (A/73/706, párrs. 39 y 68). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión de que los equipos contarían con 55 plazas de personal temporario general. **La Comisión considera que el período de transición de hasta dos años que se propone podría ser excesivamente largo. La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que examine esas plazas de personal temporario general al cabo de un año para determinar si siguen siendo necesarias y que proporcione información actualizada al respecto en su próximo informe sobre el modelo global de prestación de servicios.**

Propuesta de gastos no relacionados con puestos

30. Los gastos no relacionados con puestos de la Oficina del Director y de los cuatro Centros de Servicios Globales Compartidos figuran en los cuadros 6 y 7 del informe (véase el párr. 24 del presente informe). Sobre la base de la información que se le ha proporcionado, la Comisión Consultiva observa que para 2019 se propone una suma de 210.000 dólares para consultores en la Oficina del Director, en concepto de recursos no recurrentes destinados a sufragar los gastos de un consultor para el diseño y la creación de un sitio web externo para los centros. **La Comisión recuerda que la Asamblea General ya ha reafirmado que la utilización de consultores externos debería mantenerse al más mínimo nivel y que sus servicios deben utilizarse únicamente en caso necesario, y ha destacado la necesidad de utilizar la capacidad interna de la Organización para llevar a cabo las actividades básicas (resolución 70/247, párr. 45). La Comisión considera que debería haber cierta capacidad interna disponible para el diseño y desarrollo de sitios web y, por lo**

tanto, recomienda una reducción del 10 % (21.000 dólares) en los recursos propuestos para consultores.

31. En relación con los viajes de funcionarios, la Comisión Consultiva observa, sobre la base de la información que se le ha proporcionado, que para 2019 se propone una suma de 317.300 dólares para la Oficina del Director en concepto de recursos no recurrentes destinados a sufragar viajes a las ubicaciones de los centros de servicios compartidos para llevar a cabo negociaciones en el país anfitrión y actividades de puesta en marcha de las oficinas, así como viajes desde los centros de servicios compartidos a otras oficinas para la relación con los clientes. **La Comisión no está convencida de las justificaciones aducidas para los viajes de funcionarios, habida cuenta de que en esa etapa ya se habrían llevado a cabo la mayor parte de las negociaciones en el país anfitrión. En consecuencia, la Comisión recomienda una reducción del 10% (31.700 dólares) en los recursos propuestos para viajes de funcionarios.**

32. Sobre la base de la información que se le ha proporcionado, la Comisión Consultiva observa que para 2019 se proponen recursos en concepto de servicios por contrata para la Oficina del Director (600.100 dólares) que se destinarán a la capacitación de nuevo personal en los centros (281.100 dólares) y a la contratación de recursos para la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones a fin de desarrollar y poner en marcha la nueva función iNeed (319.000 dólares). También se proponen recursos para servicios por contrata para el centro de Nairobi (36.000 dólares) y el centro de Budapest (36.000 dólares), a fin de sufragar los gastos de contratistas particulares para que presten apoyo en el proceso de contratación de personal de los dos centros de servicios. **La Comisión considera que debería haber cierta capacidad interna disponible para apoyar la capacitación del personal, el desarrollo y la puesta en marcha de la nueva función iNeed y la contratación de personal. En consecuencia, la Comisión recomienda una reducción del 10 % (67.200 dólares) en los recursos propuestos para servicios por contrata.**

Plan de ejecución

33. En el informe se indica que el plan de ejecución para los Centros de Servicios Globales Compartidos se ha elaborado de conformidad con los siguientes principios: a) un enfoque por etapas basado en la integración gradual de funciones y grupos de clientes; b) una secuencia de implantación progresiva que reduce al mínimo el riesgo de disrupción y promueve al mismo tiempo el establecimiento de los centros con la mayor rapidez posible; c) el mantenimiento de un plazo mínimo de un mes entre la transición de cada grupo de clientes, y la recopilación de las lecciones aprendidas después de cada transición; d) la secuenciación de la transición de los clientes con un enfoque de colaboración y teniendo en cuenta el tamaño relativo de cada cliente y la complejidad de los procesos y servicios; y e) un período de concurrencia del personal que presta los servicios en la actualidad y el personal de los centros de servicios compartidos ([A/73/706](#), párr. 64).

34. En el informe se señala que el plan de ejecución del proyecto de Centros de Servicios Globales Compartidos comenzará a aplicarse a principios de 2020 (*ibid.*, párr. 65). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que se preveía que los Centros de Servicios Globales Compartidos de Nairobi y Budapest comenzaran a funcionar en el primer trimestre de 2020. El Centro de Servicios Globales Compartidos de Shenzhen también se inauguraría con una pequeña presencia de personal para prestar apoyo adicional a Nairobi. En el tercer trimestre de 2020 entrarán plenamente en funcionamiento los Centro de Servicios Globales Compartidos de Shenzhen y Montreal. Para mediados de 2021 todos los clientes habrían hecho la transición a modalidades de servicios compartidos. **La Comisión espera que el Secretario General vele por que la ejecución del proyecto de**

Centros de Servicios Globales Compartidos haya concluido para mediados de 2021, según el calendario previsto.

Medidas de mitigación

35. Dado que la implementación del modelo global de prestación de servicios afectaría al personal existente, en el informe se describen las medidas de mitigación que se han de considerar, entre ellas: a) fortalecer la planificación de la fuerza de trabajo; b) congelar la contratación externa de personal del Cuadro de Servicios Generales; c) dar prioridad a los candidatos internos que sean funcionarios afectados; d) ofrecer una asignación temporal para los funcionarios afectados por un período de hasta seis meses; y e) ofrecer traslados a los centros de servicios compartidos al personal de contratación internacional y al personal de contratación local que esté prestando servicios en esos lugares de destino. Además, la Secretaría consideraría las siguientes medidas: a) no retener en servicio activo a funcionarios que hayan cumplido la edad de separación obligatoria del servicio; b) no prorrogar los préstamos en régimen de adscripción ni las asignaciones temporales de otras entidades; c) no renovar los contratos temporales ni los nombramientos de plazo fijo sujetos a limitación del servicio; y d) permitir que el personal afectado pase a una situación de licencia especial sin sueldo por un período de hasta dos años. Por último, el Secretario General también consideraría la posibilidad de ofrecer una suma por separación del servicio al personal afectado, a fin de evitar separaciones involuntarias del servicio y limitar el riesgo de posibles litigios (*ibid.*, párrs. 84 a 88). En los cuadros 8 y 9 del anexo IV del informe se indica que en 2020 se suprimirían 633 puestos y en 2021 se suprimirían 114.

36. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, una vez que se hayan aplicado todas las medidas de mitigación para el personal, podría haber varios casos de separación involuntaria del servicio que podrían dar lugar al pago de indemnizaciones por rescisión del nombramiento. Se ha realizado un cálculo preliminar basado en el promedio de los montos de las indemnizaciones por rescisión del nombramiento y de las fechas de separación, y esas estimaciones se han incluido en la propuesta presupuestaria y en el análisis de la relación costo-beneficio. Sobre la base de la información que se le ha proporcionado, la Comisión observa que en 2020 se necesitaría una suma estimada de 4.454.400 dólares para sufragar los gastos de indemnización por rescisión del nombramiento. **La Comisión observa con preocupación el posible impacto en el personal y la Organización de las supresiones propuestas. La Comisión espera que el Secretario General haga todo lo posible por mitigar el impacto del modelo global de prestación de servicios en el personal afectado y por retener sus aptitudes, conocimientos y experiencia en la medida de lo posible.**

III. Otros asuntos

Repercusiones para las funciones de apoyo existentes

37. Con respecto a las repercusiones del modelo global de prestación de servicios en las funciones de apoyo existentes, en el informe se indica que los lugares de destino más afectados son Nueva York, Entebbe, Kuwait, las oficinas fuera de la Sede y las comisiones regionales. Del total de 747 puestos que se propone suprimir, 82 corresponden a la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait¹. En respuesta a sus

¹ A saber: 39 puestos en la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán; 33 puestos en la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq; 3 puestos en la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano; 2 puestos en la Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo y 2 puestos en el Centro Mundial de Servicios; y

preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, dado que los servicios prestados por la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait se incluirían en el modelo global de prestación de servicios, la Oficina dejaría de existir en su forma actual, lo que daría lugar a la supresión de los puestos conexos. **La Comisión recuerda que la Oficina Conjunta de Apoyo a Kuwait no era un centro de servicios compartidos aprobado por la Asamblea General y que cualquier cambio en el modelo actual y futuro de prestación de servicios debe ser aprobado por la Asamblea (A/73/498, párrs. 54 y 55).**

38. En particular, la Comisión Consultiva observa que en el Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda) se propone suprimir 349 puestos, lo que representa casi la mitad del total de los 747 puestos cuya supresión se propone. El Secretario General señala que el Centro Regional de Servicios seguirá desempeñando las funciones no incluidas en el alcance del modelo global de prestación de servicios, como los servicios regionales de tecnología de la información y las comunicaciones, los servicios regionales de capacitación y conferencias y los servicios de transporte y desplazamientos, así como las adquisiciones regionales y otras funciones por conducto del centro logístico de la Base de Apoyo de Entebbe para la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo. En el informe se señala que 545 funcionarios y contratistas permanecerían en Entebbe para desempeñar esas funciones (A/73/706, párrs. 70 y 71 y anexo IV, cuadro 8).

39. Se informó a la Comisión Consultiva de que el Centro Regional de Servicios de Entebbe seguía siendo un centro regional clave y seguiría desempeñando un papel importante en la ejecución del mandato de las Naciones Unidas. La Comisión recuerda que, en su resolución 72/266 B, la Asamblea General solicitó al Secretario General que presentara propuestas sobre el fortalecimiento de la función de los centros regionales de adquisiciones, en particular la Oficina Regional de Adquisiciones de Entebbe (Uganda), en el contexto de su siguiente informe sobre las adquisiciones. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión de que, desde la creación del Centro Regional de Servicios, se habían invertido aproximadamente 7,71 millones de dólares en espacio de oficinas, además de 9,77 millones de dólares en instalaciones de capacitación y tecnología que no guardaban relación con el alcance del modelo global de prestación de servicios. **La Comisión espera que el Secretario General proporcione más información a la Asamblea General, cuando esta examine el presente informe, sobre las inversiones realizadas en el Centro Regional de Servicios de Entebbe. Teniendo en cuenta el importante número de puestos que se propone suprimir, las inversiones realizadas en el Centro Regional de Servicios hasta la fecha, la solicitud formulada por la Asamblea en su resolución 72/266 B y su función regional clave, la Comisión confía en que el Secretario General vele por que se haga un uso óptimo de la capacidad del Centro Regional de Servicios y se apliquen medidas de mitigación para su personal afectado. La Comisión recomienda que la Asamblea solicite al Secretario General que proporcione más información al respecto en su próximo informe sobre el modelo global de prestación de servicios.**

Servicios administrativos prestados a las Naciones Unidas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

40. En respuesta a sus preguntas sobre los servicios administrativos prestados por otras entidades del sistema de las Naciones Unidas, se informó a la Comisión Consultiva de que la Secretaría tenía previsto utilizar los servicios del Programa de

1 puesto en la Misión de las Naciones Unidas de Apoyo a la Justicia en Haití, 1 puesto en la Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación y 1 puesto en la Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre.

las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) hasta finales de 2019 para prestar servicios de apoyo administrativo al sistema de coordinadores residentes en 131 oficinas de coordinadores residentes y 3 oficinas regionales de la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo. Por esos servicios, el PNUD cobrará a la Secretaría una suma fija global de 19,6 millones de dólares en concepto de gastos directos, así como una tasa del 4 % sobre los gastos relacionados con puestos y una tasa del 8 % sobre los gastos no relacionados con el personal en concepto de apoyo general a la gestión. Se espera que este arreglo cambie en 2020 si la Asamblea General aprueba la propuesta de modelo global de prestación de servicios. **La Comisión acoge con beneplácito la intención del Secretario General de integrar esos servicios administrativos en el modelo global de prestación de servicios y observa que ello debería redundar en mayores ganancias en eficiencia.**

41. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que otras entidades de la Secretaría también utilizan al PNUD para la prestación de servicios, entre ellas: a) el Departamento de Seguridad, que recibe servicios de apoyo administrativo del PNUD para sus oficinas sobre el terreno que carecen de estructura administrativa o de personal, a cambio de una tasa del 8 % del total de los gastos; y b) la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, a cuyas oficinas sobre el terreno el PNUD presta servicios administrativos. **La Comisión confía en que el Secretario General proporcionará información actualizada a este respecto en su próximo informe sobre el modelo global de prestación de servicios.**

IV. Conclusión

42. Las medidas cuya adopción solicita el Secretario General a la Asamblea General figuran en el párrafo 113 del informe del Secretario General ([A/73/706](#)). **Con sujeción a las observaciones y recomendaciones formuladas en el presente informe, la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General:**

- a) Tome nota del informe del Secretario General;
- b) Apruebe el establecimiento y las ubicaciones de los Centros de Servicios Globales Compartidos, con efecto a partir del 1 de enero de 2020;
- c) Apruebe un presupuesto total para los Centros de Servicios Globales Compartidos de 9.157.400 dólares para 2019, con inclusión de 679 puestos (los presentados en el anexo IV del informe [A/73/706](#) y teniendo en cuenta el párr. 27 del presente informe);
- d) Haga suyo el modelo de financiación que se presenta en la sección III.F del informe del Secretario General;
- e) Invite al Secretario General a que, en la parte principal de su septuagésimo quinto período de sesiones, presente un informe sobre la marcha de los trabajos en la aplicación del modelo global de prestación de servicios;

Presupuesto por programas

- f) Consigne un monto de 2.106.200 dólares en el presupuesto por programas para el bienio 2018-2019 en la sección 29D (Centros de Servicios Globales Compartidos), que representa la parte correspondiente al presupuesto ordinario hasta el 31 de diciembre de 2019;
- g) Observe que se necesitaría un monto de 750.600 dólares en la sección 36 (Contribuciones del personal) del presupuesto por programas para el bienio 2018-2019, y una consignación adicional que quedaría compensada con un monto

equivalente en la sección 1 de ingresos (Ingresos en concepto de contribuciones del personal);

h) Observe que las necesidades de recursos para 2020 en relación con la sección 29D (Centros de Servicios Globales Compartidos), así como la supresión de 160 puestos y la reducción de los recursos en las secciones y misiones políticas especiales afectadas por el traspaso de funciones a los Centros de Servicios Globales Compartidos, se reflejarán en el proyecto de presupuesto por programas para 2020;

Operaciones de mantenimiento de la paz

i) Observe que se propondrá suprimir 391 puestos en las respectivas propuestas presupuestarias para el Centro Regional de Servicios de Entebbe y otras operaciones de mantenimiento de la paz para el ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2020 y el 30 de junio de 2021;

j) Observe que se propondrá suprimir 24 puestos financiados con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz antes del 30 de junio de 2021 en el proyecto de presupuesto de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2020 y el 30 de junio de 2021;

k) Observe que se incluirán necesidades de recursos por un monto de 19.585.100 dólares para sufragar los gastos de instalación y puesta en funcionamiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos en el proyecto de presupuesto de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2019 y el 30 de junio de 2020;

Recursos extrapresupuestarios

l) Observe que se financiarán necesidades de recursos por un monto de 1.831.500 dólares con recursos extrapresupuestarios en el período comprendido entre el 1 de julio y el 31 de diciembre de 2019 para apoyar las necesidades de recursos recurrentes y no recurrentes de los Centros de Servicios Globales Compartidos.
