



**Junta Ejecutiva del Programa
de las Naciones Unidas para el
Desarrollo, del Fondo de Población
de las Naciones Unidas y de la
Oficina de las Naciones Unidas
de Servicios para Proyectos**

Distr. general
23 de agosto de 2018
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2018

4 a 7 de septiembre de 2017, Nueva York

Tema 5 del programa provisional

Evaluación

Respuesta de la gerencia a la evaluación de los servicios operacionales interinstitucionales del PNUD

Contexto y antecedentes

1. La gerencia del PNUD acoge con agrado las recomendaciones del informe de evaluación de los servicios operacionales interinstitucionales del PNUD (DP/2018/25), cuyos análisis y constataciones, respecto al periodo 2010-2017, confirman en gran medida los resultados del reciente análisis interno, que se ha realizado como parte del examen del modelo institucional del PNUD en relación con el Plan Estratégico para 2018-2021.

2. El Plan Estratégico articula un ideal atrevido y decidido de lo que el PNUD necesita conseguir en los próximos tres años, prestando atención también a su papel como piedra angular de las operaciones del sistema de las Naciones Unidas y otros asociados. De acuerdo con el Plan Estratégico y en concordancia con la resolución 72/279 de la Asamblea General, de 31 de mayo de 2018, sobre el nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en el contexto de la revisión cuadrilateral amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, el PNUD contribuirá a construir un sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que responda a los cambios que está experimentando el mundo y que sirva para encontrar formas cada vez más eficaces de ir en pos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La prestación de servicios operacionales interinstitucionales por parte del PNUD no se considera un objetivo en sí mismo, sino un medio para fortalecer y facilitar el apoyo adaptativo y cada vez más eficaz y eficiente de las Naciones Unidas a los Gobiernos asociados.

3. La función del PNUD como red operativa se fundamenta en la infraestructura de gestión de la organización en todo el mundo, que se utiliza para satisfacer las demandas del resto de entidades de las Naciones Unidas y de los Gobiernos asociados de servicios de gestión de recursos humanos, finanzas, adquisiciones, tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), asuntos jurídicos, seguridad y otras esferas administrativas. Lo que caracteriza al PNUD, a diferencia del resto de entidades de las Naciones Unidas y de otras instituciones multilaterales, es su amplia capacidad operacional en la prestación de servicios en estas esferas y la posibilidad de brindarlos a través de una



red de 131 oficinas en los países, una serie de oficinas especializadas adicionales, 5 centros regionales y 2 centros mundiales de servicios compartidos en Copenhague (Dinamarca) y Kuala Lumpur (Malasia). Gracias a la prestación de estos servicios por parte del PNUD, las Naciones Unidas y demás asociados pueden operar de forma eficaz y rentable en contextos operacionales difíciles y a veces peligrosos.

4. En la actualidad, los servicios (operacionales) de apoyo a la gestión que presta el PNUD comprenden servicios de recursos humanos, finanzas, TIC, adquisiciones y servicios comunes, y se brindan a través de dos centros, los de Copenhague y Kuala Lumpur, además de las oficinas en los países y los centros regionales. El volumen de servicios operacionales que el PNUD ofrece anualmente a los clientes de las Naciones Unidas es considerable:

a) Prestación de servicios de procesamiento de transacciones a 118 clientes en más de 170 países, con un volumen anual de operaciones de aproximadamente 2.040 millones de dólares: siete organismos de las Naciones Unidas en el sistema Atlas de planificación de los recursos institucionales (PRI) del PNUD (sobre todo, pagos de nóminas y a proveedores) por un total de 1.210 millones de dólares; y 111 organismos de las Naciones Unidas y otras entidades que no emplean el sistema Atlas por un total de 830 millones de dólares.

b) Prestación de servicios de inversiones de tesorería por un total de 7.588,5 millones de dólares: 5.677,8 millones de dólares correspondientes al PNUD y el Fondo fiduciario de donantes múltiples; 1.173,1 millones de dólares, a seis organismos de las Naciones Unidas; 737,6 millones de dólares, a prestaciones del seguro médico después de la separación del servicio (gestionadas de forma externa con la supervisión del PNUD) para el PNUD (493,1 millones de dólares), el Fondo de Población de las Naciones Unidas, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), por un total de 244,5 millones de dólares*.

c) Desembolso de 1.350 millones de dólares en 114 divisas a través de los sistemas de nómina de sueldos del PNUD, 620 millones (un 46 por ciento) de los cuales se pagan en nombre de organizaciones asociadas de las Naciones Unidas por una media de 34.800 empleados al mes. Los clientes a quienes se les abona la nómina incluyen el personal, los voluntarios de las Naciones Unidas y los titulares de contratos de servicios en las sedes y en las oficinas en los países de más de 40 organismos, fondos, programas y otras entidades de las Naciones Unidas¹. Todos los meses, además, el PNUD administra las prestaciones y los derechos de una media de 4.200 funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico y miembros del personal del Cuadro de Servicios Generales de 10 organismos de las Naciones Unidas (se presta servicio a 4.900 personas a lo largo del año).

d) Adquisición anual de 2.100 millones de dólares para proyectos de ejecución directa y 1.100 millones de dólares para proyectos de ejecución nacional, incluidos 274 millones de dólares en nombre de otros organismos; y apoyo para los Gobiernos que asuman grandes carteras de adquisiciones nacionales.

* Cifras basadas en los saldos de cartera de tesorería.

¹ Entre esos organismos se encuentran el PNUD, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas, la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas, el Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones, ONU-Mujeres, la Universidad de las Naciones Unidas, el Departamento de Seguridad, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, el Programa Mundial de Alimentos y los centros de información de las Naciones Unidas.

e) Suministro de locales comunes para otros organismos en 126 países, con la oportunidad de que todos se beneficien de servicios comunes, como la gestión de viajes.

f) Apoyo a 13 entidades de las Naciones Unidas, que suponen 40.000 usuarios del sistema Atlas de planificación de los recursos institucionales entre los propios y los externos, y provisión de soluciones de TIC para los equipos de las Naciones Unidas en los países (infraestructura, comunicaciones y aplicaciones).

g) Servicios jurídicos directos al Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas y al FNUDC y trabajos jurídicos para el PNUD relacionados con las cartas de nombramiento y los contratos del PNUD emitidos como servicio a otros organismos de las Naciones Unidas (recientemente, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, el Departamento de Seguridad, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente).

h) Asesoramiento y apoyo en materia de seguridad para todo el personal del PNUD y los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas especificados cuando estén destinados en los locales comunes gestionados por el PNUD.

5. Una vez que la Junta Ejecutiva aprobó el Plan Estratégico en noviembre de 2017, el PNUD inició de inmediato una revisión de la función de políticas y programas y de la de servicios de gestión para asegurarse de que la organización disponía de los instrumentos, sistemas y modelos institucionales necesarios para ejecutar el Plan Estratégico. Ese trabajo comenzó en diciembre de 2017, se concluyó en junio de 2018 y la ejecución se inició en julio de 2018. Las recomendaciones del examen interno de los servicios de gestión se corresponden con las del informe de evaluación. Ambas fuentes de análisis serán de gran utilidad para que el PNUD emprenda un nuevo y ambicioso camino, en el que las capacidades de la organización deben ajustarse a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

6. Se espera que la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, que será una empresa compleja para el PNUD y todos los demás organismos de las Naciones Unidas, se inicie a principios de 2019. El PNUD se guiará por la resolución [72/279](#) de la Asamblea General, en la que los Estados Miembros acogieron con beneplácito las medidas propuestas por el Secretario General para promover las operaciones institucionales comunes, cuando proceda, a fin de facilitar la labor conjunta y generar más eficiencias, sinergias y coherencia, y solicitaron que esas medidas se apliquen de conformidad con lo dispuesto en la resolución [71/243](#) de la Asamblea General, de 21 de diciembre de 2016, sobre la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. La labor de las Naciones Unidas para dar mayor cohesión a las distintas entidades que trabajan a nivel de los países fundamenta la forma en la que el PNUD proporciona sus servicios a otras entidades de la Organización y, a su vez, se fundamenta en ella. El PNUD reconoce que debe mejorar su modelo institucional y sus principios de funcionamiento para poder dar mejor servicio a sus asociados gubernamentales, hacer realidad el ideal que se plasma en el nuevo Plan Estratégico, reforzar la prestación de servicios operacionales a los asociados de las Naciones Unidas y respaldar el proyecto de reforma del Secretario General.

7. Las constataciones, conclusiones y recomendaciones principales de la evaluación sirven para fundamentar las decisiones de la gerencia y para establecer prioridades con relación al compromiso estratégico del PNUD. La respuesta de la gerencia del PNUD (véase el anexo) engloba una serie de medidas clave, prácticas y sujetas a plazos, que se basan en el trabajo en curso y designa a las partes encargadas de ponerlas en práctica. Se realizará un seguimiento regular de las medidas previstas a través del Centro de Recursos de Evaluación.

Constataciones y conclusiones

8. El PNUD es consciente de que, para cumplir con los objetivos del ambicioso Plan Estratégico y seguir satisfaciendo a la vez las demandas operacionales, en evolución constante, de los asociados de las Naciones Unidas, así como las relacionadas con los procesos de reforma en curso del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, será necesario introducir cambios sustanciales tanto en la calidad como en la eficacia de la prestación de servicios operacionales. Tal como se articula en el Plan Estratégico para 2018-2021, la mejora se basará en dos líneas de trabajo: el desempeño y la innovación. La línea de desempeño se centrará en lograr que el actual modelo institucional sea más eficaz y eficiente en función del costo en un plazo inmediato. La vía de la innovación creará nuevos enfoques en relación con el modo en que el PNUD desarrolla su labor, los probará para determinar su escalabilidad y viabilidad financiera y los replicará según sea necesario.

9. Para acelerar la mejora de los servicios operacionales y la evolución de nuevos modelos institucionales que los sustenten, el PNUD ha realizado un examen de su capacidad para prestar servicios operacionales. La fase de diseño del proceso transcurrió entre diciembre de 2017 y febrero de 2018, seguida de una fase de análisis entre marzo y junio de 2018, y finalizó con una serie de recomendaciones aprobadas a principios de julio, que actualmente se están aplicando. El PNUD también está basando su trabajo en las constataciones de las auditorías, de los programas y de otras evaluaciones, como el reciente análisis de la Oficina de Auditoría e Investigaciones (OAI) sobre la iniciativa de agrupación de servicios del PNUD.

10. Las esferas de mejora que se definieron en el proceso mencionado incluyen la racionalización y el perfeccionamiento de los procesos institucionales para ofrecer servicios operacionales; la ampliación de la prestación de servicios operacionales mediante una modalidad de servicios compartidos; la mejora sustancial de la calidad y la orientación al cliente de los servicios operacionales que se prestan en las oficinas en los países; y la transformación digital de la prestación de servicios del PNUD a escala mundial y nacional. Naturalmente, todas estas áreas se ajustan a las constataciones de la evaluación de los servicios operacionales interinstitucionales del PNUD. Ya se está avanzando en todas ellas.

11. El PNUD ha determinado que es esencial mejorar de forma continuada los procesos institucionales para mantener la calidad de la prestación de servicios operacionales. Se han analizado doce procesos operacionales fundamentales y se han hecho recomendaciones para mejorarlos; ya se está trabajando para mejorar, entre otros, los procesos de contratación de personal, contratación de contratistas independientes, viajes y nóminas. Los resultados se verán entre noviembre de 2018 y diciembre de 2019, cuando se podrá constatar que se haya producido una mejora tangible de la calidad de estos servicios para los asociados de las Naciones Unidas y programas del PNUD. El trabajo relativo al resto de los procesos institucionales se abordará en el marco de los servicios compartidos.

12. El segundo ámbito de mejora son los servicios compartidos (agrupación de servicios) Las conclusiones y recomendaciones de la OAI se han sumado a las del último análisis de los servicios operacionales del PNUD. Se ha establecido un equipo interinstitucional para dirigir la formulación de un estudio de viabilidad para la ampliación de la prestación de servicios operacionales mediante la modalidad de servicios compartidos, que comprende la mejora de los procedimientos operativos estándar (POE); las capacidades, plazos y soluciones de automatización (procesos de automatización robotizada) requeridos; la metodología de recuperación de costos y el análisis de la relación costo-beneficio. El PNUD también está mejorando los flujos de trabajo y la estructura de los servicios compartidos ya existentes, al aumentar el uso de los indicadores clave del desempeño para medir el rendimiento de la prestación de servicios compartidos, mejorar los POE actuales, modernizar el sistema existente de

TIC y actualizar el estudio de tiempos y movimientos para identificar formas de aumentar la eficiencia operacional.

13. La tercera esfera del trabajo en curso es la mejora de la prestación de servicios operacionales del PNUD en las oficinas en los países. En apoyo a las iniciativas de reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que ha propuesto el Secretario General, y en estrecha colaboración con los procesos relacionados del Grupo de Innovaciones Institucionales del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM), el PNUD ha comenzado a introducir una serie de cambios orientados a mejorar la calidad de la prestación de servicios en las oficinas en los países y a inculcar el firme planteamiento requerido de orientación al cliente. El PNUD completará su propia estrategia para apoyar los procesos del Grupo de Innovaciones Institucionales del GNUM en agosto de 2018, que incluirá la implantación de estrategias de operaciones institucionales y de servicios auxiliares comunes. Actualmente, se está codificando un programa informático desarrollado por el PNUD para el análisis de costos y beneficios con el objeto de convertirlo en una aplicación web que los distintos equipos de las Naciones Unidas en los países puedan utilizar para establecer comparaciones análogas del costo de la prestación de servicios dependientes de la ubicación que, a su vez, conduzcan a la toma de decisiones racionales sobre qué entidad de las Naciones Unidas está mejor ubicada para proporcionar dichos servicios en el país. Por último, el PNUD va a establecer una nueva plataforma de gestión de relaciones con el cliente que permitirá realizar un seguimiento continuo de las solicitudes de servicios y obtener opiniones sobre la calidad de estos; se están redactando las especificaciones y la implantación comenzará en el último trimestre de 2018.

14. Finalmente, el PNUD ha iniciado la transformación digital de sus servicios operacionales. La estrategia de transformación digital, actualmente en proyecto, servirá de orientación para una serie de inversiones que mejorarán los servicios operacionales y programáticos. Con la plataforma de innovación digital que se está desarrollando, el PNUD y los asociados de las Naciones Unidas podrán crear aplicaciones digitales seguras y escalables con las que mejorar los servicios operacionales que ofrecen. La actualización del sistema Atlas de planificación de los recursos institucionales a la última versión disponible, que se presentará en agosto de 2018, supondrá la continuidad de la prestación de servicios y una mejora en la experiencia de usuario.

15. En todas las esferas mencionadas, el PNUD se asegurará de prestar sus servicios operacionales al sistema de las Naciones Unidas de una forma financieramente sostenible, basada en los principios de recuperación de costos y de plena transparencia en cuanto a la estructura de precios y la estrategia. Los acuerdos de prestación de servicios para los servicios que brindan las dependencias de la sede y la lista universal de precios de los servicios que brindan las oficinas en los países son los mecanismos existentes para garantizar la recuperación efectiva de los costos asociados con la prestación de servicios a los organismos del sistema de las Naciones Unidas. Como parte de la iniciativa para mejorar la rentabilidad y la calidad del servicio también se estudiarán estos mecanismos.

Anexo. Recomendaciones clave de la evaluación y respuestas de la gerencia del PNUD

Recomendación 1. El PNUD debería formarse una idea clara de su función en relación con la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y refinarla a fin de prestar servicios a las entidades de las Naciones Unidas más orientados al cliente y de mayor calidad. Al formarse una idea clara de su función, el PNUD debería delimitarla estratégicamente —qué servicios le conviene ofrecer y cómo— y demostrar que le interesa trabajar para los organismos de las Naciones Unidas con un plan para mejorar la orientación al cliente mediante incentivos adecuados encaminados a mejorar la calidad de los servicios. Esto incluye la elaboración de acuerdos de prestación de servicios con uso obligatorio de los indicadores clave del desempeño y el establecimiento de un sistema de evaluación en tiempo real con canales automatizados de información del usuario incorporados en la prestación de servicios para asegurar su calidad y puntualidad.

Respuesta de la gerencia:

La gerencia del PNUD está de acuerdo con esta recomendación y está trabajando activamente para asegurarse de que su capacidad para prestar servicios de apoyo a la gestión y las operaciones sea el eje fundamental en el que se sustente el crecimiento y la posición del PNUD como red operativa del sistema de las Naciones Unidas, y le sirva para hacer realidad el ideal y el modelo institucional mejorado que se refleja en el Plan Estratégico para 2018-2021. El examen institucional de los servicios de gestión ya finalizado sirve de base para el desarrollo del nuevo modelo institucional que se centra en las esferas en las que el PNUD puede ofrecer el máximo valor a sus asociados.

El PNUD está invirtiendo en plataformas digitales y racionalizando los procesos institucionales para mejorar la eficiencia y eficacia de sus operaciones sobre el terreno. De este modo, todo el sistema de las Naciones Unidas podrá beneficiarse de la racionalización de los procesos y sistemas para mejorar su propia prestación de servicios.

El Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021 define claramente el ideal del PNUD sobre su función a nivel de país:

- a) integrar todos los compartimentos normativos, programáticos y operativos, así como repercutir en el nivel pertinente y utilizar recursos limitados de forma eficiente en cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible;
- b) servir como red operativa para las Naciones Unidas y otros asociados, dado que muchos organismos de las Naciones Unidas se sirven de la capacidad de ejecución del PNUD (en particular la tecnología de la información y la infraestructura de recursos humanos y financieros) para operar de manera eficaz y rentable en contextos operacionales difíciles y a veces peligrosos.

Medidas fundamentales	Plazo (T = Trimestre)	Dependencias responsables	Seguimiento ²	
			Estado	Observaciones
Revisión y actualización de los acuerdos institucionales de prestación de servicios (APS) con los organismos de las Naciones Unidas.	T1 2019	Dirección de Servicios de Gestión		
Desarrollar un conjunto revisado de indicadores clave del desempeño, bases de referencia y objetivos para realizar un seguimiento del proceso continuo de mejora y de la satisfacción del cliente de las dependencias de servicios compartidos mundiales.	Diciembre de 2018	Dirección de Servicios de Gestión		De acuerdo con el plan de acción de la gerencia en respuesta a la auditoría de la OAI sobre el proceso de agrupación de servicios del PNUD.
Establecer estructuras, mecanismos y puntos focales de mejora del servicio al cliente en la sede y las oficinas regionales y en los países.	T4 2018	Equipo interinstitucional de ejecución		
Realizar un análisis detallado de bases de referencia sobre las normas de calidad del servicio actual y las necesidades del cliente, incluido un examen o análisis del costo y el precio de los servicios con el que actualizar los acuerdos con los organismos de las Naciones Unidas sobre la prestación de servicios, así como un conjunto revisado de indicadores clave del desempeño, bases de referencia y objetivos para realizar un seguimiento del proceso continuo de mejora y de la satisfacción del cliente de las oficinas en los países.	Del T4 de 2018 al T4 de 2019	Equipo interinstitucional de ejecución		
Recomendación 2. La Dirección de Servicios de Gestión debería fijar los precios de manera adecuada y obtener la plena recuperación de los costos de todos los servicios prestados a entidades de las Naciones Unidas. Será importante, para ello, revisar las actuales metodologías de recuperación de gastos, reconsiderar la lista universal de precios y ofrecer instrumentos y medios de creación de capacidad a las oficinas en los países para que adapten los métodos de cálculo de los costos que mejor reflejen la cadena de procesos detrás de cada una de las líneas de servicios, incluido el costo de la gestión de riesgos y las obligaciones asumidas por el PNUD como proveedor de servicios. A medida que elabore una estrategia más detallada de cálculo de los costos, el PNUD también debería determinar en qué puntos de los procesos puede mejorarse la eficiencia, en comparación con otros organismos, e incluir el costo de la mayor sostenibilidad institucional.				

² El estado de la aplicación se irá registrando en el Centro de Recursos de Evaluación.

Respuesta de la gerencia: La gerencia del PNUD está de acuerdo con esta recomendación y reconoce la necesidad de que la fijación del precio según los costos deje de basarse en una recuperación parcial y se obtenga la plena recuperación; para ello, se compromete a mejorar la previsibilidad de la estructura de costos a fin de que los organismos de las Naciones Unidas puedan hacer sus planificaciones en consecuencia. El PNUD está revisando los niveles de recuperación de costos y los acuerdos de prestación de los servicios de apoyo operacional (APS) que ofrece a los organismos de las Naciones Unidas.				
Revisión de los niveles de recuperación de costos de los servicios mundiales.	T1 2019	Dirección de Servicios de Gestión		
Revisión (y actualización) de los APS con los organismos de las Naciones Unidas.	T1 2019	Dirección de Servicios de Gestión		
Realizar un análisis o examen detallado sobre el costo y el precio de los servicios de las oficinas en los países.	Del T4 de 2018 al T4 de 2019	Equipo interinstitucional de ejecución		
Revisión (y actualización) de los APS de las oficinas en los países con los organismos de las Naciones Unidas.	Del T4 de 2018 al T4 de 2019	Equipo interinstitucional de ejecución		
Recomendación 3. El PNUD debería llevar a cabo gradualmente la plena agrupación de los servicios que no dependen de la ubicación, para todas las regiones y todas las oficinas en los países, con carácter obligatorio, al menos en lo relativo a los servicios prestados a organismos. Para ello, la Dirección de Servicios de Gestión tendrá que evaluar la actual capacidad disponible en las dependencias de servicios compartidos mundiales y elaborar una estrategia para desarrollar estructuras adecuadas y profesionalizar los servicios, haciendo los ajustes necesarios para cada lugar en función de los idiomas locales y husos horarios. El liderazgo es fundamental para garantizar que todas las direcciones regionales se adapten a este modelo centralizado, indispensable para obtener más economías de escala y una mayor eficiencia. A medida que la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo vaya estableciendo nuevos centros de servicios dirigidos por otros organismos de las Naciones Unidas, habrá que considerar la posibilidad de que estos absorban parte de los servicios que se presten a otras entidades de las Naciones Unidas, según proceda.				
Respuesta de la gerencia: La gerencia del PNUD está de acuerdo con esta recomendación. Como parte de la respuesta de la gerencia a la reciente auditoría de la OAI sobre el proceso de agrupación de servicios del PNUD y del análisis realizado en el examen de los servicios de gestión, el PNUD ha establecido un plan de acción que incluye el examen del diseño institucional y de los principios de agrupación de servicios. El PNUD se compromete a agrupar plenamente los servicios que no dependen de la ubicación para todas las regiones y todas las oficinas en los países, con carácter obligatorio. Se compromete, asimismo, a proporcionar servicios a los organismos de las Naciones Unidas de forma eficiente y a explorar activamente vías para colaborar con otros proveedores de servicios del sistema de las Naciones Unidas.				
Diseñar y desarrollar un proceso de alto nivel para agrupar los servicios que no dependen de la ubicación.	Octubre de 2018	Equipo interinstitucional de ejecución, con miembros de la Dirección de Servicios de Gestión, las direcciones regionales y la Oficina Ejecutiva.		De acuerdo con el plan de acción de la gerencia en respuesta a la auditoría de la OAI sobre el proceso de agrupación

				de servicios del PNUD.
Estudios de viabilidad sobre la aplicación de la agrupación de servicios no dependientes de la ubicación establecidos.	Junio de 2019	Equipo interinstitucional de ejecución, con miembros de la Dirección de Servicios de Gestión, las direcciones regionales y la Oficina Ejecutiva.		
<p>Recomendación 4. El PNUD debería promover el uso de arreglos de servicios comunes, compartidos e integrados a nivel de los países cuando se trate de servicios que dependen de la ubicación. La Dirección de Servicios de Gestión deberá realizar una evaluación más crítica de lo que actualmente se consideran servicios que dependen de la ubicación y determinar qué servicios deben mantenerse necesariamente en el país y no pueden ser prestados por las dependencias de servicios compartidos mundiales. Seguidamente, el PNUD debería promover la idea de que todos los servicios que dependen de la ubicación sean prestados en el marco de arreglos locales de servicios comunes, compartidos e integrados, mediante el establecimiento de una estructura institucional bien definida de apoyo a un modelo mejorado para la implantación de estrategias de operaciones institucionales de las Naciones Unidas en apoyo de esos mecanismos integrados. Al mismo tiempo, a fin de posicionar estratégicamente al PNUD, este debería facilitar instrumentos como la estrategia de operaciones institucionales y el análisis automatizado de la relación costo-beneficio para ayudar a los equipos de las Naciones Unidas en los países y las oficinas del PNUD a adoptar decisiones más transparentes y basadas en datos en relación con el costo y la eficiencia de los arreglos locales de servicios integrados y compartidos.</p>				
<p>Respuesta de la gerencia: La gerencia del PNUD está de acuerdo con esta recomendación, y en el proceso de aplicación de su Plan Estratégico y de las recomendaciones derivadas del análisis de los servicios de gestión seguirá buscando la eficiencia de sus operaciones según indiquen los criterios de medición del desempeño, de inteligencia institucional y otros criterios de medición cuantitativa y cualitativa, como la relación costo-beneficio y los resultados obtenidos. Tal como se ha señalado anteriormente, una esfera fundamental de actuación que se identificó en el examen de los servicios de gestión es concretamente la de las operaciones institucionales de las oficinas en los países. Además, será esencial mejorar la eficiencia y racionalizar los procesos de cumplimiento, teniendo en cuenta factores como la gestión de riesgos, la rendición de cuentas, el empoderamiento y la necesidad de capacidades diferenciadas de las oficinas en los países. Asimismo, como parte de la ejecución del plan de acción de la gerencia en respuesta a las recomendaciones de la auditoría de la OAI sobre el proceso de agrupación de servicios del PNUD, la gerencia del PNUD evaluará los servicios que actualmente se prestan en los países, pero que se podrían agrupar.</p>				
Como parte del proceso de elaborar un estudio de viabilidad sobre el diseño del proceso de agrupación de servicios que no dependen de la ubicación, el PNUD propondrá principios y criterios de evaluación de los servicios agrupados.	Octubre de 2018	Dirección de Servicios de Gestión		De acuerdo con el plan de acción de la gerencia en respuesta a la auditoría de la OAI sobre el proceso de agrupación

				de servicios del PNUD.
Desarrollar instrumentos y una estructura de apoyo para contribuir a la puesta en marcha de las estrategias de operaciones institucionales de las Naciones Unidas.	Junio de 2019	Equipo interinstitucional de ejecución, con miembros de la Dirección de Servicios de Gestión, las direcciones regionales y la Oficina Ejecutiva.		
<p>Recomendación 5. El PNUD debería elaborar un enfoque de ejecución por etapas para invertir en la mejora de los sistemas e instrumentos de TIC en los próximos cinco años y asegurarse de contar con el personal esencial y una estrategia eficaz para aprovechar esas inversiones. Esto supone la inversión en una actualización del sistema de planificación de los recursos institucionales para mejorar sus interfaces de usuario y el establecimiento de un sistema de evaluación en tiempo real con canales automatizados de comunicación de resultados para vigilar y mejorar la calidad de los servicios. El PNUD también debería considerar la posibilidad de asociarse a otros organismos para encontrar soluciones de comercio electrónico y estudiar las opciones de asociación institucional a fin de crear en colaboración, e introducir a título experimental, instrumentos y sistemas nuevos y avanzados, incluida la sustitución, en última instancia, del actual sistema de planificación de los recursos institucionales por otro mejor adaptado a las necesidades de todas las entidades de las Naciones Unidas.</p>				
<p>Respuesta de la gerencia: La gerencia del PNUD está de acuerdo con esta recomendación y le gustaría señalar que está trabajando en una nueva estrategia de transformación digital centrada en las nuevas tecnologías que pueden impulsar la innovación y mejorar la eficiencia de la prestación de servicios operacionales, y, de forma más apremiante, está estableciendo los mecanismos adecuados, de políticas, procesos y capacidad de personal para que eso sea posible. Además, la estructura actual de gestión de la TIC en el seno del PNUD se ajusta a la norma ISO 38500, la norma internacional de gobierno de las TI que se considera la práctica óptima a nivel mundial.</p>				
Desarrollar una estrategia digital en la que se defina el ideal de las capacidades de TI del PNUD, de conformidad con el Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021.	Octubre de 2018	Equipo interinstitucional de ejecución, con miembros de la Dirección de Servicios de Gestión, las direcciones regionales y la Oficina Ejecutiva.		Siguiendo el consejo del Comité Asesor de Auditoría y Evaluación, se está formulando una estrategia digital con el objetivo de impulsar las capacidades en tecnología

				de la información del PNUD.
Iniciar la actualización del sistema Atlas a la versión 9.2.	Agosto de 2018 (la actualización finalizará en diciembre de 2019)	Dirección de Servicios de Gestión		
Establecer la plataforma de innovaciones digitales.	Diciembre de 2018	Equipo interinstitucional de ejecución, con miembros de la Dirección de Servicios de Gestión, las direcciones regionales y la Oficina Ejecutiva.		