



Asamblea General

Distr. general
15 de enero de 2019
Español
Original: inglés

Septuagésimo tercer período de sesiones

Temas del programa 126, 135, 136 y 150

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 del Secretario General*

Resumen

La Asamblea General, en su resolución [72/262 C](#), solicitó que se le presentara una nueva propuesta sobre un modelo global de prestación de servicios que apoyara la prestación de servicios de apoyo administrativo adecuados al objetivo para los clientes de toda la Secretaría de las Naciones Unidas, incluso mediante el establecimiento de servicios globales compartidos. Al prestar servicios administrativos apropiados donde y cuando se necesiten, la Secretaría de las Naciones Unidas podrá responder con mayor agilidad y trabajar de manera más eficiente y eficaz para ofrecer un mejor apoyo a sus actividades normativas y operacionales.

En su informe titulado “Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos” ([A/72/492](#)), el Secretario General hizo hincapié en la necesidad urgente de asegurar un apoyo administrativo que fuera más sistemático y eficaz en función del costo mediante la realización de trámites administrativos en un menor número de lugares. El difícil entorno actual en el que operan las Naciones Unidas hace que se necesiten enfoques nuevos e innovadores en todos los ámbitos de la Organización. No será posible lograr cambios transformadores significativos si se sigue haciendo lo mismo de la misma manera. La introducción de servicios globales

* Este informe se presentó con retraso debido al extenso proceso que se llevó a cabo para obtener aportaciones de otras fuentes.



compartidos permitiría al personal reorientar su labor hacia la ejecución de los mandatos y, para ello, se propone crear Centros de Servicios Globales Compartidos cuya prioridad sería proporcionar servicios fiables, flexibles y de alta calidad que respondan a las necesidades de sus clientes.

El modelo global de prestación de servicios, que es un componente importante del ambicioso programa de reforma del Secretario General, tiene por objeto mejorar la capacidad de respuesta, la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas en la prestación de servicios. No cabe duda de que es una tarea compleja, pero es necesario acometerla urgentemente para asegurar un apoyo administrativo que sea más sistemático y eficaz en función del costo en toda la Organización. En el marco de las Naciones Unidas, ya hay numerosos fondos, programas y organismos que han adoptado modelos similares de prestación de servicios. La Secretaría se encuentra en una posición privilegiada que le permite beneficiarse de la experiencia adquirida por otras entidades y de las recomendaciones formuladas por los órganos de supervisión sobre la transformación institucional.

Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción	4
II. Justificación del cambio	4
A. Objetivo del modelo global de prestación de servicios	4
B. Estudio de viabilidad	5
III. Propuesta detallada	6
A. Selección de las ubicaciones de los centros de servicios compartidos	7
B. Alcance de los servicios	10
C. Estructura de gestión de los Centros de Servicios Globales Compartidos	12
D. Estructura de la prestación de servicios en los centros de servicios compartidos	16
E. Otros elementos operacionales	20
F. Modelo de financiación	21
IV. Propuesta para la ejecución del proyecto	23
A. Enfoque de la ejecución	23
B. Repercusiones y armonización institucionales	26
C. Medidas de mitigación del impacto para el personal	29
D. Gobernanza y gestión del proyecto	30
V. Resumen de las consecuencias para el presupuesto	33
A. Necesidades de recursos	33
B. Distribución de las necesidades de recursos	34
C. Impacto en los recursos de las entidades de la Secretaría	35
VI. Medidas recomendadas que deberá adoptar la Asamblea General	36
Anexos	
I. Lecciones aprendidas que se tuvieron en cuenta al elaborar la propuesta de los Centros de Servicios Globales Compartidos	38
II. Metodología de análisis de la relación costo-beneficio	43
III. Lista de procesos por esfera administrativa	44
IV. Recursos necesarios para la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios	46
V. Plan de obtención de beneficios	57
VI. Glosario	59

I. Introducción

1. El modelo global de prestación de servicios es un componente importante del programa de reforma del Secretario General. La introducción del sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja) permitió estandarizar y automatizar los procesos institucionales y el modelo global de prestación de servicios permitirá consolidar las estructuras administrativas fragmentadas en Centros de Servicios Globales Compartidos con objeto de mejorar la prestación de servicios y aumentar la eficiencia. Este modelo permitirá prestar servicios con una mayor coherencia y escalabilidad, generar economías de escala y reducir la presencia de la Organización en los lugares de destino de mayor costo y riesgo.

2. El presente informe complementa el informe sobre el marco de un modelo global de prestación de servicios de la Secretaría de las Naciones Unidas ([A/70/323](#)) y los informes posteriores en que se desarrolló dicho modelo ([A/71/417](#), [A/72/801](#) y [A/72/801/Add.1/Rev.1](#)).

3. De conformidad con lo dispuesto en la resolución [70/248 A](#) de la Asamblea General, el informe contiene una propuesta detallada que incluye una visión definitiva con metas y objetivos claros, un estudio de viabilidad y un análisis detallado de la relación costo-beneficio. También se describen en él un mayor número de procesos que se incorporarán al alcance del proyecto a fin de aumentar la eficiencia. Asimismo, se presentan un plan de ejecución por etapas, con arreglo al cual el traspaso de funciones y clientes a los Centros de Servicios Globales Compartidos comenzaría a principios de 2020, y una descripción detallada de las consecuencias para el presupuesto.

4. El desarrollo del modelo global de prestación de servicios se ha beneficiado enormemente de la orientación ofrecida por la Asamblea General, las observaciones y recomendaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, las opiniones de los Estados Miembros y los principales interesados, las recomendaciones de los órganos de supervisión sobre las iniciativas de transformación institucional y, en particular, de la experiencia adquirida y las lecciones aprendidas en la implantación y el uso de servicios compartidos dentro de la Secretaría y del sistema de las Naciones Unidas.

II. Justificación del cambio

A. Objetivo del modelo global de prestación de servicios

5. La visión del Secretario General para cambiar el paradigma de gestión se basa en el compromiso de delegar la adopción de decisiones a los jefes de las entidades, aprovechando plenamente las funciones de Umoja y el modelo global de prestación de servicios para mejorar la capacidad de respuesta, la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas en la prestación de servicios.

6. El modelo global de prestación de servicios ayudará a la Organización a aprovechar plenamente la capacidad de los sistemas institucionales y liberará de tareas administrativas a los responsables de los programas mediante la prestación de servicios administrativos flexibles, fiables y eficaces a todos los clientes. Los responsables de los programas tendrán plena autoridad para la adopción de decisiones, lo que les permitirá concentrarse en sus mandatos y prioridades estratégicas.

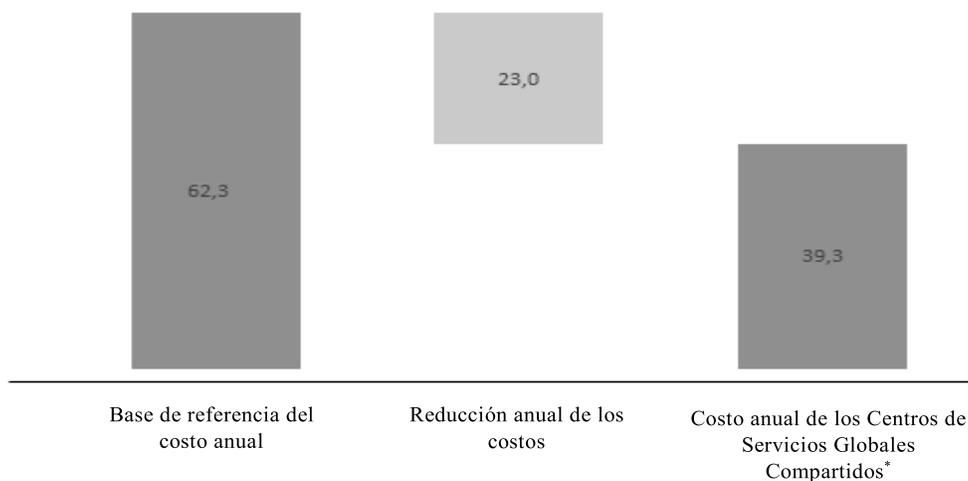
7. El modelo global de prestación de servicios consolida las funciones centralizadas no supeditadas a la ubicación¹ en los Centros de Servicios Globales Compartidos que se propone establecer en los siguientes cuatro lugares: Nairobi; Shenzhen (China); Budapest; y Montreal (Canadá).

8. Los Centros de Servicios Globales Compartidos ofrecerán apoyo proactivo a los clientes, para lo cual se evaluará constantemente el grado de rendimiento a fin de aumentar la transparencia respecto de los costos administrativos y mejorar la calidad y la puntualidad, y serán también un mecanismo de mejora constante respaldado por un marco de gestión del desempeño.

B. Estudio de viabilidad

9. La presente propuesta ofrece un perfil de costos atractivo en comparación con el costo actual de la prestación de servicios de apoyo administrativo (es decir, la “base de referencia”). Una vez que se hayan establecido los Centros de Servicios Globales Compartidos, se espera lograr una reducción anual de los costos de 23 millones de dólares en relación con la base de referencia (véase la figura I).

Figura I
Reducción anual de los costos
(En millones de dólares de los Estados Unidos)



* El costo anual de los Centros de Servicios Globales Compartidos se basa en la estimación de los gastos de funcionamiento en el quinto año.

¹ Se trata de funciones que no están supeditadas a la ubicación pero que se realizan localmente y se podrían consolidar parcialmente o en su totalidad, simplificar, especializar o automatizar en un entorno de servicios compartidos, o bien de funciones que desempeñan la Sede de las Naciones Unidas o las oficinas fuera de la Sede pero que se podrían realizar en otros lugares.

10. Según las estimaciones, esto se traduciría en una reducción de los costos de 49 millones de dólares en los cinco primeros años de funcionamiento² y se superaría el umbral de rentabilidad³ a finales del tercer año (véase el cuadro 1).

Cuadro 1

Reducción de los costos en cinco años

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Año</i>	<i>Cero</i>	<i>Uno</i>	<i>Dos</i>	<i>Tres</i>	<i>Cuatro</i>	<i>Cinco</i>
Costo de referencia	–	62 348	62 348	62 348	62 348	62 348
Costos de funcionamiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos	–	39 834	41 349	39 318	39 318	39 318
Costos no recurrentes para el establecimiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos	35 895	24 612	3 047	–	–	–
Reducción anual de los costos	(35 895)	(2 098)	17 952	23 030	23 030	23 030
Reducción acumulativa de los costos	(35 895)	(37 993)	(20 041)	2 989	26 019	49 049

Nota: Todas las cifras son estimaciones. Los costos por año corresponden al período comprendido entre el 1 de julio y el 30 de junio. El año uno comenzaría el 1 de julio de 2020, que es la fecha media en que, según las previsiones, empezaría la prestación de servicios compartidos en la Secretaría.

III. Propuesta detallada

11. En esta sección se describen todos los elementos incluidos en la propuesta de modelo global de prestación de servicios.

12. 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). Esas etapas son:

- **Etapla 1:** evaluación de los procesos administrativos para determinar si están supeditados a la ubicación y clasificación de esos procesos como servicios de la Sede, servicios centralizados o servicios locales
- **Etapla 2:** evaluación del impacto y de la dificultad de trasladar los procesos a los centros de servicios compartidos
- **Etapla 3:** asociación de las funciones con las correspondientes estructuras organizativas de la Secretaría para determinar dónde están ubicadas actualmente las funciones y cuantificar el volumen de trabajo requerido para cada proceso

² Cifra estimada resultante de comparar la base de referencia con el costo de la prestación de servicios incluidos en el alcance del proyecto, manteniendo el modelo actual y aplicando el modelo propuesto en el futuro. Incluye los gastos no recurrentes asociados al establecimiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos.

³ El umbral de rentabilidad es el momento en que se prevé que la Organización recuperará la inversión que tendrá que asumir una sola vez para establecer los Centros de Servicios Globales Compartidos.

- **Etapa 4:** determinación de posibles ubicaciones para los servicios administrativos consolidados, teniendo en cuenta consideraciones cualitativas y la relación costo-beneficio (véase la secc. III.A)
- **Etapa 5:** realización de un estudio de viabilidad para el modelo global de prestación de servicios (véase la secc. II.B)
- **Etapa 6:** elaboración de un marco de riesgos para evaluar los posibles riesgos y formular una estrategia de mitigación (véase la secc. IV.D)

A. Selección de las ubicaciones de los centros de servicios compartidos

1. Criterios de evaluación

13. La Asamblea General, en su resolución [72/262 C](#), solicitó que en la nueva propuesta se tuvieran plenamente en cuenta el párrafo 5 del informe de la Comisión Consultiva que figura en el documento [A/72/7/Add.50](#) y los comentarios, observaciones y recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección, y que el Secretario General celebrara consultas con los Estados Miembros y las partes interesadas pertinentes y considerara las opiniones expresadas por ellos. En atención de esa solicitud, se realizó en 2018 una nueva evaluación de las posibles ubicaciones de los Centros de Servicios Globales Compartidos utilizando los mismos criterios que se habían aplicado en la evaluación anterior de las ubicaciones ([A/72/801](#), párr. 29). Esos criterios, que fueron aprobados por el comité directivo del modelo global de prestación de servicios, se especifican en el párrafo 5 del informe de la Comisión Consultiva que figura en el documento [A/72/7/Add.50](#). En la figura II se indican los criterios de puntuación para la evaluación de las ubicaciones.

Figura II

Criterios de puntuación para la evaluación de las ubicaciones

Costo (40 %) <ul style="list-style-type: none"> • Costos de personal • Costos operacionales • Costos de instalación no recurrentes 	Fuerza de trabajo cualificada en el mercado local (40 %) <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad • Calidad • Conocimientos de idiomas 	Idoneidad de la ubicación (20 %) <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la vida • Riesgos del país • Infraestructura
--	---	---

2. Enfoque para la evaluación

14. Las ubicaciones que se consideraron en la nueva evaluación comprenden los 45 lugares de destino de las Naciones Unidas (incluidos sus fondos y programas) en los que se prestan servicios de apoyo administrativo. Además, con el fin de aprovechar la experiencia adquirida por el sistema de las Naciones Unidas en la prestación de servicios administrativos, en la nueva evaluación se incluyeron también 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 de la solicitud formulada por la Asamblea General en su resolución [72/262 C](#) de que la nueva propuesta se elaborara tras haber celebrado consultas con los Estados Miembros, la Secretaría invitó también a los 193 Estados Miembros a expresar interés en acoger un Centro de Servicios Globales Compartidos.

En respuesta a esa invitación, 19 Estados Miembros⁴ propusieron un total de 22 lugares como posibles ubicaciones para los Centros de Servicios Globales Compartidos. De esos 22 lugares, 15 ya estaban incluidos en los 45 lugares de destino existentes o los 11 lugares con sedes de organismos especializados, organizaciones conexas y otras entidades. Los otros 7 lugares restantes se incluyeron en la evaluación, con lo que el total de ubicaciones evaluadas ascendió a 63 (véase la figura III).

Figura III
Lugares incluidos en la evaluación de las ubicaciones

<i>África</i>	<i>América</i>	<i>Asia</i>	<i>Europa</i>
a. 45 lugares incluidos en la evaluación anterior (véase A/72/801)			
1. Abiyán (Côte d'Ivoire)	13. Kingston	22. Almaty (Kazajstán)	37. Bonn (Alemania)*
2. Addis Abeba*	14. Ciudad de México*	23. Ammán	38. Brindisi (Italia)
3. El Cairo*	15. Montevideo	24. Apia	39. Budapest*
4. Dakar*	16. Nueva York (Estados Unidos de América)	25. Bangkok*	40. Copenhague*
5. Entebbe (Uganda)*	17. Panamá	26. Beirut	41. Ginebra (Suiza)*
6. Johannesburgo (Sudáfrica)	18. Puerto España	27. Dubái (Emiratos Árabes Unidos)	42. Estambul (Turquía)
7. Kigali	19. Río de Janeiro (Brasil)	28. Fukuoka (Japón)	43. Roma
8. Lusaka	20. Santiago de Chile	29. Incheon (República de Corea)	44. Valencia (España)
9. Nairobi*	21. Washington D.C.	30. Katmandú	45. Viena*
10. Niamey		31. Kuala Lumpur	
11. Rabat		32. Kuwait	
12. Yaundé		33. Manama	
		34. Nueva Delhi*	
		35. Suva	
		36. Taskent	
b. 11 lugares con sedes de organismos especializados, organizaciones conexas y otras entidades			
	1. Montreal (Canadá)*	2. Chennai (India)*	5. Berna
		3. Manila	6. Londres
		4. Tokio	7. Madrid
			8. La Haya (Países Bajos)
			9. Hamburgo (Alemania)
			10. París
			11. Turín (Italia)

⁴ Esos 19 Estados Miembros fueron: Alemania, Austria, Bangladesh, Botswana, Canadá, China, Dinamarca, Egipto, Etiopía, Hungría, la India, Kenya, Mauricio, México, Omán, el Senegal, Suiza, Tailandia y Uganda.

*África**América**Asia**Europa*

c. 7 nuevos lugares propuestos por los Estados Miembros

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1. Ebene (Mauricio) | 3. Chengdu (China) |
| 2. Gaborone | 4. Daca |
| | 5. Duqm (Omán) |
| | 6. Hangzhou (China) |
| | 7. Shenzhen (China) |
-

* Lugar propuesto por el Estado Miembro.

15. Con el fin de garantizar un análisis independiente realizado por expertos, se contrató una empresa de consultoría independiente para que hiciera la evaluación. El proceso de evaluación se basó en los mismos criterios que se habían utilizado anteriormente e incluyó las tres etapas siguientes:

a) **Evaluación inicial con arreglo a los requisitos mínimos.** En esta etapa, se evaluaron las 63 ubicaciones con arreglo a los requisitos mínimos, a saber:

- i) Seguridad y estabilidad;
- ii) Lugar de destino apto para familias;
- iii) Atención sanitaria, educación y acceso, incluidos buenos centros médicos y educativos y la proximidad de un aeropuerto internacional con buenas conexiones;
- iv) Infraestructura, incluida una infraestructura fiable y moderna de tecnología de la información y las comunicaciones;
- v) Disponibilidad de personal local cualificado con el perfil de aptitudes necesarias;
- vi) Cobertura adecuada de husos horarios;

De los 63 lugares, 39 cumplían plenamente los requisitos mínimos.

b) **Evaluación con arreglo a los criterios de puntuación.** En esta etapa, los 39 lugares que cumplían todos los requisitos mínimos se evaluaron utilizando los siguientes criterios de puntuación aprobados por el comité directivo: costo (40 %), fuerza de trabajo cualificada en el mercado local (40 %) e idoneidad de la ubicación (20 %) (véase la figura II);

c) **Elaboración de una lista de preselección de lugares recomendados.** En esta etapa, se ordenaron los 39 lugares y se elaboró una lista de preselección basada en los resultados de la evaluación con arreglo a los criterios de puntuación.

3. Recomendación sobre la ubicación de los centros

16. Los resultados de la evaluación indicaron que Nairobi, Shenzhen, Budapest y Montreal habían obtenido la puntuación más alta en sus regiones respectivas (a saber, África, Asia, Europa y América). Por consiguiente, se propone que cada uno de esos cuatro lugares acoja un Centro de Servicios Globales Compartidos. Esta recomendación cumple plenamente los requisitos establecidos por la Asamblea General en su resolución [72/262 C](#), incluidos los siguientes:

a) Ofrecer un modelo de apoyo ininterrumpido, de modo que, en caso necesario, ciertas transacciones se puedan traspasar entre centros de servicios

compartidos ubicados en diferentes husos horarios a fin de mejorar la capacidad de respuesta y reducir las demoras (resolución [72/262 C](#), secc. IV, párr. 3);

b) Contar con suficiente personal de habla francesa ([A/72/7/Add.50](#), párr. 13). La evaluación puso de manifiesto que en Montreal se podían prestar servicios en francés. Además, los otros centros de servicios tendrían acceso a personal francófono, lo que permitiría prestar servicios urgentes en francés a los clientes en África, Asia y Europa;

c) Tener un centro de servicios compartidos ubicado en África (*ibid.*, párr. 12).

17. Por otro lado, esta recomendación ofrecería las siguientes ventajas:

a) Relaciones sólidas con el Gobierno del país anfitrión. Los Gobiernos de los países donde se encuentran las cuatro ubicaciones recomendadas confirmaron todos ellos su reconocimiento de las prerrogativas e inmunidades de las Naciones Unidas, incluida la expedición de permisos de trabajo a nacionales de terceros países para que puedan trabajar en los Centros de Servicios Globales Compartidos como personal de contratación local y de permisos de trabajo para los cónyuges del personal de contratación internacional. Todos y cada uno de esos Gobiernos se han ofrecido también a prestar apoyo adicional;

b) Plena cobertura de husos horarios para las operaciones de la Secretaría en todo el mundo;

c) Posibilidad de facilitar la futura consolidación de la prestación de servicios compartidos para el sistema de las Naciones Unidas, cuando proceda, contribuyendo así al enfoque “Unidos en la acción”.

B. Alcance de los servicios

18. De conformidad con lo dispuesto en la sección XIX de la resolución [70/248 A](#) de la Asamblea General, la elaboración del modelo global de prestación de servicios se limitará a la prestación de servicios de apoyo administrativo.

19. Con arreglo a la metodología en seis etapas (descrita en el párr. 12), el primer paso consistió en evaluar 386 procesos administrativos tramitados tanto dentro como fuera de Umoja (véase [A/71/417](#)). A raíz de ello, 201 procesos se clasificaron como apropiados para ser centralizados (es decir, no estaban supeditados a la ubicación) y se determinó que se podrían consolidar en centros de servicios compartidos. Posteriormente se incluyó un proceso adicional, con lo que el número total de procesos no supeditados a la ubicación ascendió a 202⁵. La Asamblea General, en su resolución [72/262 C](#), hizo suya la solicitud de la Comisión Consultiva, formulada en el párrafo 14 de su informe que figura en el documento [A/72/7/Add.50](#), de que se reflejara en la presente propuesta el aumento de la eficiencia y los ahorros.

20. En la segunda etapa de la metodología, se hizo un examen más a fondo de los 202 procesos⁶ a fin de determinar el impacto de trasladar dichos procesos a un centro de servicios compartidos. En ese examen se llegó a las siguientes conclusiones:

a) **Procesos que se esperaban tramitar en los Centros de Servicios Globales Compartidos en el primer año de operaciones.** La mayoría de estos procesos se agrupan en las siguientes cuatro esferas principales: administración de

⁵ El total incluye el proceso de “conversión a cifras netas”, es decir, la contabilización a nivel global de los créditos y débitos entre la Organización y sus proveedores que forma parte del grupo de procesos financieros.

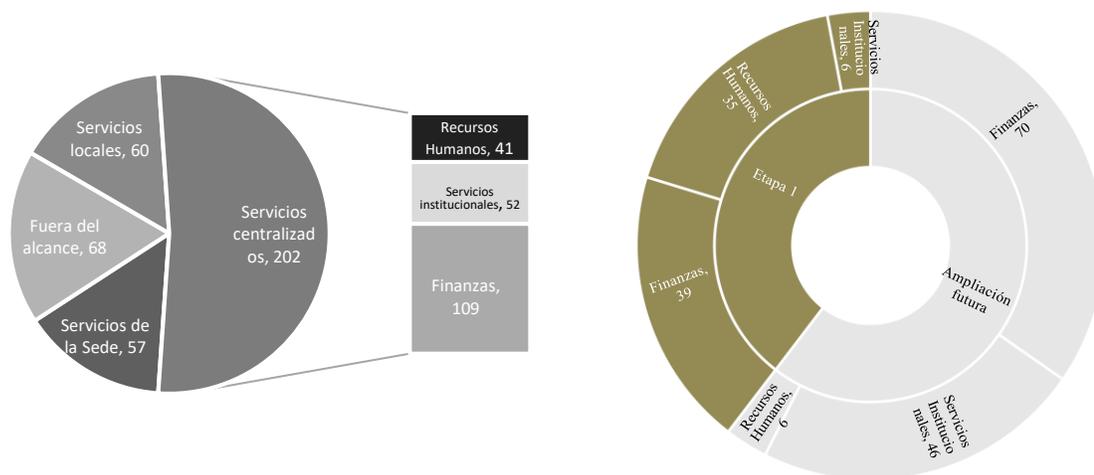
⁶ En el anexo III figura una lista detallada de los 202 procesos.

los recursos humanos, cuentas por pagar, nómina y servicios comunes, incluidas las gestiones iniciales relacionadas con los viajes de los clientes, los envíos y el cálculo de las sumas fijas pagaderas en relación con los viajes. En el informe del Secretario General que figura en el documento A/72/801, se incluyeron en el primer año de operaciones los procesos relacionados con la conciliación bancaria, los viajes y el cálculo de las sumas fijas pagaderas en relación con los envíos para todo el personal de la Secretaría y la presentación de información financiera de las misiones sobre el terreno, que previamente tramitaba el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. En el presente informe también se considera la posibilidad de incluir los servicios de viajes y del sistema de caja, que previamente tramitaba el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno;

b) **Procesos que no se esperaban tramitar en los Centros de Servicios Globales Compartidos por el momento.** Se trata de procesos que no entran dentro del alcance del modelo global de prestación de servicios en la presente etapa o que se beneficiarían de la coubicación con otras actividades no centralizadas y que, por tanto, se recomienda que se mantengan en su ubicación actual por el momento. Esos procesos se volverán a examinar en el futuro para comprobar que los servicios ofrecidos sigan respondiendo a las necesidades de los clientes.

21. En la evaluación (véase la figura IV) se determinó que, de los 202 procesos no supeditados a la ubicación, 80 se esperaban tramitar en los Centros de Servicios Globales Compartidos en el primer año de operaciones (un aumento del 33 % respecto de los 60 procesos incluidos en el informe que figura en el documento A/72/801), incluidos 35 procesos de administración de recursos humanos, 39 procesos de finanzas y 6 procesos de servicios institucionales. En el marco de la segunda etapa de la metodología, se someterán a examen todos los procesos restantes a fin de elaborar un plan sólido para la futura ampliación del alcance de los centros de servicios compartidos.

Figura IV
Evaluación de los procesos



C. Estructura de gestión de los Centros de Servicios Globales Compartidos

22. El Director de Servicios Globales Compartidos rendirá cuentas al Secretario General Adjunto del Departamento de Apoyo Operacional, quien se mantendrá en estrecha coordinación y consulta con el Secretario General Adjunto del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión. De ese modo se garantizarán el aprovechamiento de las sinergias entre las políticas y los procesos tramitados en los Centros de Servicios Globales Compartidos y la detección de oportunidades de mejora en las políticas y procesos y la adopción de medidas apropiadas, conforme a lo dispuesto en la resolución 73/281 de la Asamblea General. El establecimiento de una estructura de gestión única para las cuatro ubicaciones de los centros de servicios compartidos permitirá ofrecer dirección estratégica y supervisión y asegurar la coherencia entre ubicaciones y funciones⁷.

Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos

23. El cometido de la Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos es dirigir y supervisar las operaciones de servicios compartidos. Se propone que la Oficina del Director esté ubicada en el Centro de Servicios Globales Compartidos de Nairobi, porque ese centro desempeña todas las principales funciones de los centros de servicios y está ubicado en el mismo huso horario que la mayoría de los clientes.

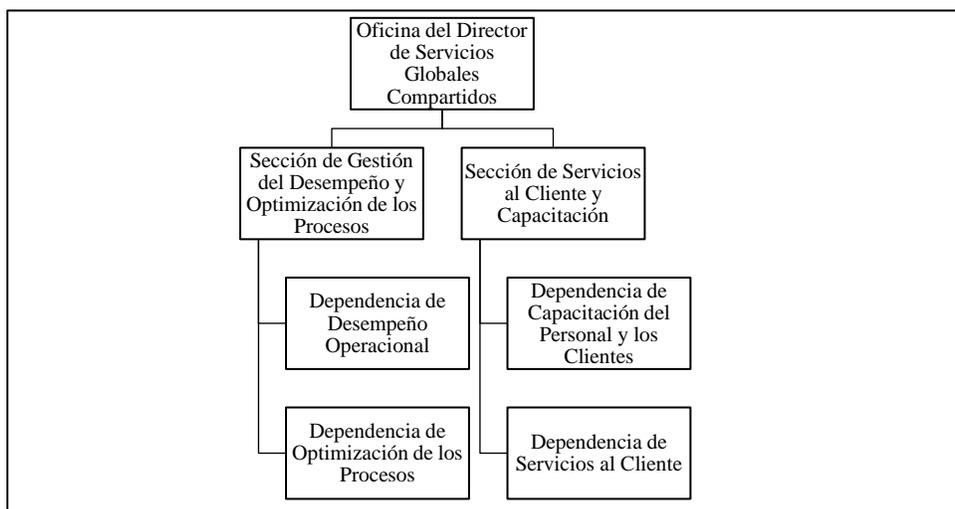
24. El Director de Servicios Globales Compartidos tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Encargarse de la dirección ejecutiva a corto y largo plazo de la prestación de servicios compartidos;
- b) Mantener la coherencia de la prestación de servicios en los distintos centros;
- c) Asegurar la armonización con los objetivos y directrices de la Organización;
- d) Gestionar el funcionamiento de todas las ubicaciones de los centros de servicios;
- e) Ofrecer liderazgo a los jefes de los centros de servicios;
- f) Gestionar los contactos de alto nivel con las partes interesadas.

25. La Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos incluye dos secciones: la Sección de Gestión del Desempeño y Optimización de los Procesos y la Sección de Servicios al Cliente y Capacitación (véase la figura V). Estas secciones se encargarán de consolidar los servicios, promover la estandarización, optimizar el uso de los recursos y controlar los costos. El Director y esas secciones contarán con el apoyo de un Oficial Administrativo Superior (P-5) y un Auxiliar Administrativo (otras categorías) que se encargarán de la coordinación de actividades administrativas y proyectos, la contratación y formación del personal de los centros de servicios, la realización de visitas a las ubicaciones de los clientes y la preparación de los informes que se han de presentar a órganos intergubernamentales y de expertos (incluidos los informes sobre el presupuesto y la ejecución).

⁷ La Dependencia Común de Inspección destacó la importancia crítica de contar con un sólido marco de gestión para defender e impulsar el éxito de las operaciones de los centros de servicios compartidos (véase A/72/299, secc. VII).

Figura V
Estructura de organización de la Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos



Sección de Gestión del Desempeño y Optimización de los Procesos

26. La Sección de Gestión del Desempeño y Optimización de los Procesos incluye dos dependencias: la Dependencia de Desempeño Operacional y la Dependencia de Optimización de los Procesos⁸. El cometido de la sección es gestionar la presentación de informes sobre las operaciones y promover la optimización de los procesos. La sección estará dirigida por un Oficial Superior de Gestión de Programas (P-5).

Dependencia de Desempeño Operacional

27. El cometido de la Dependencia de Desempeño Operacional es hacer un seguimiento del desempeño de los Centros de Servicios Globales Compartidos con arreglo a los acuerdos de prestación de servicios y los indicadores claves del desempeño.

28. La dependencia tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Elaborar mecanismos estándar de presentación de informes para los centros de servicios compartidos aprovechando, en caso necesario, la inteligencia institucional reunida a nivel central;
- b) Apoyar la gestión del desempeño del personal y los centros;
- c) Poner en marcha y administrar periódicamente encuestas sobre la satisfacción de los clientes, detectar aspectos susceptibles de mejora e incorporar esos aspectos en los exámenes de los acuerdos de prestación de servicios⁹;
- d) Consolidar la presentación de informes globales de conformidad con los acuerdos de prestación de servicios y los indicadores claves del desempeño;
- e) En coordinación con la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y

⁸ El establecimiento de la sección está en consonancia con las recomendaciones formuladas por la Dependencia Común de Inspección en su informe (*ibid.* recomendaciones 1 y 2).

⁹ La necesidad de realizar encuestas frecuentes sobre la satisfacción de los clientes se basa tanto en la experiencia de los actuales proveedores de servicios como en las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección (*ibid.*, párr. 78).

Conformidad de la Gestión, prestar apoyo a los responsables de las políticas en la supervisión de la delegación de autoridad;

f) Prestar apoyo para el cumplimiento de los requisitos de auditoría y de presentación de informes sobre la conformidad de los servicios, en respuesta a las solicitudes formuladas por los responsables de las políticas y los procesos, los órganos de supervisión y otras entidades pertinentes.

29. La dependencia estará dirigida por un Oficial de Programas (P-4), que contará con el apoyo de un Oficial de Programas (P-3). Esos oficiales se encargarán de gestionar el plan de trabajo de la dependencia, realizar análisis institucionales y dirigir la presentación de informes y la evaluación del desempeño. Un Oficial de Gestión de la Información (P-3) proporcionará asesoramiento técnico especializado para maximizar la utilidad de los instrumentos y procesos de presentación de informes y ofrecer información de alta calidad a los clientes, el personal y los órganos externos. Será preciso hacer un esfuerzo considerable para desarrollar plataformas de presentación de informes e integrar la información procedente de múltiples fuentes en los portales para los clientes y partes interesadas. Esas actividades correrán a cargo de 5 funcionarios del Cuadro de Servicios Generales.

Dependencia de Optimización de los Procesos

30. El cometido de la Dependencia de Optimización de los Procesos es promover la optimización para mejorar el desempeño institucional en los Centros de Servicios Globales Compartidos¹⁰.

31. La dependencia tendrá las siguientes responsabilidades:

a) Prestar apoyo para la identificación, evaluación y priorización de proyectos de mejora constante relacionados con los centros de servicios compartidos;

b) Elaborar y gestionar proyectos de servicios con el fin de mejorar la experiencia de los usuarios y asegurar una experiencia uniforme en todos los centros de servicios compartidos;

c) Contribuir a la mejora de los procesos y a la introducción de cambios en ellos;

d) Facilitar información sobre cuestiones que afectan a los procesos de servicios compartidos y a su conformidad con las políticas;

e) Mantener relaciones de trabajo eficaces entre los centros de servicios compartidos y la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, la Oficina de Tecnología de la información y las Comunicaciones y Umoja (hasta que Umoja se haya incorporado plenamente);

f) Apoyar la introducción de mejoras y la aplicación de futuras fases de Umoja en los centros de servicios compartidos.

32. La dependencia estará dirigida por un Oficial de Programas (P-4) que se encargará de mejorar los procesos y sistemas institucionales. La sección necesitará tres Oficiales de Programas (P-3) para promover un ciclo de mejoras constantes y la aplicación de nuevas metodologías, como Lean Six Sigma, en las operaciones de los centros de servicios. También se necesitarán tres Oficiales Adjuntos de Programas (P-2) que trabajarán como expertos en procesos para asegurar que la formulación de los

¹⁰ La Dependencia Común de Inspección se refiere a la importancia de incorporar la información reunida en los procesos de organización para mejorar las operaciones institucionales (*ibid.*, párr. 77).

procesos sea sólida, se ajuste a las políticas y mejores prácticas, y satisfaga las necesidades operacionales de los clientes.

Sección de Servicios al Cliente y Capacitación

33. La Sección de Servicios al Cliente y Capacitación incluye dos dependencias: la Dependencia de Capacitación del Personal y los Clientes y la Dependencia de Servicios al Cliente. El cometido de esta sección es asegurar 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 compartidos¹¹. La sección estará dirigida por un Oficial Superior de Gestión de Programas (P-5) que también se encargará de supervisar a nivel global las dependencias de apoyo al cliente ubicadas en cada uno de los centros de servicios compartidos.

Dependencia de Capacitación del Personal y los Clientes

34. La dependencia tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Elaborar y mantener materiales para la capacitación de los clientes e intercambiar conocimientos y materiales para su distribución;
- b) Planificar y facilitar el aprendizaje y las actividades de formación del personal;
- c) Colaborar con las dependencias de apoyo al cliente para conocer las cuestiones comunes planteadas por los usuarios y adoptar medidas de apoyo a las actividades de capacitación;
- d) Promover la adopción y el uso de sistemas de gestión de los conocimientos en los Centros de Servicios Globales Compartidos y de gestión de la capacitación en esos centros;
- e) Mantener un archivo de procedimientos operativos estándar y de documentación para los clientes.

35. La dependencia estará dirigida por un Oficial de Recursos Humanos (P-4) que contará con el apoyo de dos Oficiales de Recursos Humanos (P-3) y un Auxiliar de Recursos Humanos (otras categorías).

Dependencia de Servicios al Cliente

36. El cometido de la Dependencia de Servicios al Cliente es velar por que la comunicación entre los proveedores de servicios y los clientes sea clara, oportuna y pertinente.

37. La dependencia tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Formular y coordinar la aplicación de la estrategia de comunicación de los centros de servicios compartidos;
- b) Administrar las páginas de intranet e Internet de los centros de servicios compartidos;
- c) Redactar y difundir periódicamente campañas informativas en la intranet, mensajes generales por correo electrónico, circulares, folletos y respuestas a preguntas frecuentes;

¹¹ La sección desempeñará las funciones de gestión del cambio para los clientes, de conformidad con la recomendación de la Comisión Consultiva (A/72/7/Add.50, párr. 20) que la Asamblea General hizo suya en su resolución 72/262 C.

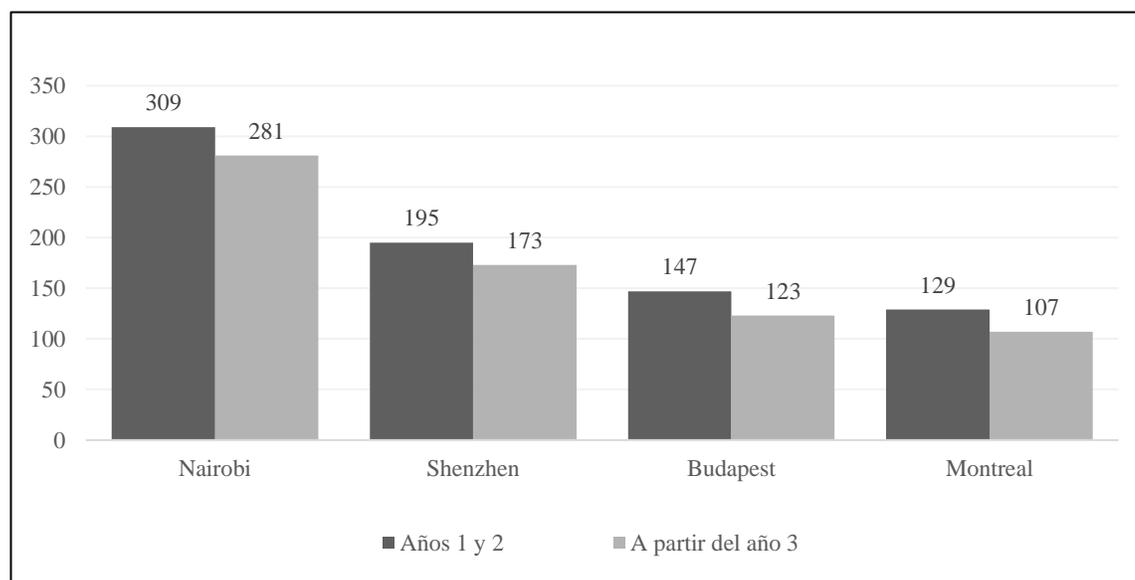
- d) Gestionar las actividades de divulgación externa;
- e) Organizar y gestionar actividades de relación con los clientes, como boletines informativos, reuniones generales y servicios de atención presencial a los clientes;
- f) Organizar visitas de los clientes.

38. La dependencia estará dirigida por un Oficial de Información Pública (P-3) que contará con el apoyo de dos Auxiliares de Información Pública (otras categorías).

D. Estructura de la prestación de servicios en los centros de servicios compartidos

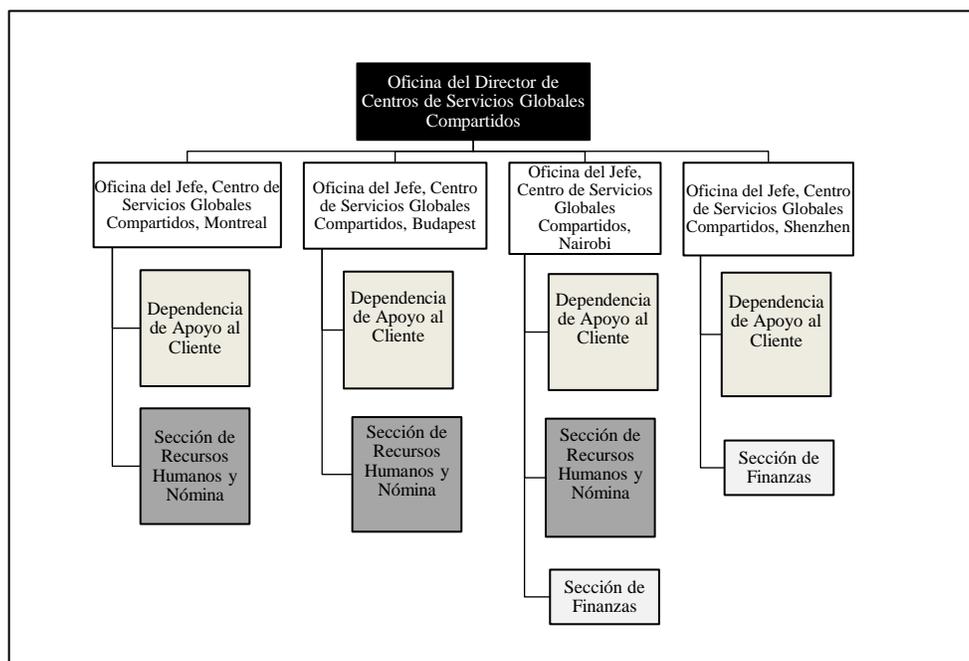
39. Los cuatro centros estarán coordinados por la Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos, ubicada en Nairobi. La plantilla total de los cuatro centros será de 780 funcionarios durante los dos primeros años de funcionamiento y se reducirá a 684 a partir del tercer año, a medida que se vayan logrando aumentos en la eficiencia y mejoras en los procesos. La distribución de esos puestos se resume en la figura VI.

Figura VI
Distribución del personal por centros



40. Los jefes de cada uno de los centros de servicios compartidos dependerán directamente del Director de Servicios Globales Compartidos (véase la figura VII) y serán los responsables de las operaciones diarias.

Figura VII
Estructura de organización de los centros de servicios compartidos



Oficina del Jefe

41. Cada uno de los centros tendrá una pequeña dependencia administrativa que se ocupará de atender sus propias necesidades administrativas, como las de contratación y presupuestación. Las funciones que se propone crear en esta oficina se explican en el cuadro 2.

Cuadro 2

Funciones que se propone crear en la Oficina del Jefe

Función	Propósito de la función
Jefe del Centro de Servicios (D-1)	Responsable de las operaciones administrativas del centro de servicios compartidos, incluidas las de dotación de personal y relaciones con los clientes
Oficial Administrativo (P-4)	Responsable de la coordinación de las cuestiones administrativas y la prestación de apoyo para la planificación de los recursos humanos y la gestión presupuestaria y financiera (incluidas la financiación y la recuperación de gastos)
Oficial de Recursos Humanos (P-3) y Auxiliar de Recursos Humanos (otras categorías)	Responsables de la supervisión de la contratación y la colocación, la administración de las prestaciones a nivel local, la planificación de los recursos humanos, la formación del personal y la gestión del desempeño
Oficial de Sistemas de Información (P-3) y Auxiliar de Tecnología de la Información (otras categorías) ^a	Responsables de mantener y actualizar los sistemas de información en el centro de servicios compartidos, solucionar problemas y prestar apoyo a los usuarios, garantizar la seguridad de los datos y el control del acceso, prestar ayuda a los usuarios en las pruebas de aceptación e impartir capacitación al personal sobre los sistemas asignados

Oficial de Finanzas (P-3) y
Auxiliar de Finanzas (G-5)

Responsables de las operaciones financieras del centro de servicios compartidos, incluida la prestación de apoyo para la elaboración del plan a mediano plazo, el presupuesto por programas y las propuestas presupuestarias para las operaciones de mantenimiento de la paz, la administración de los presupuestos aprobados y las prácticas programáticas y presupuestarias (incluidas las actividades de recuperación de gastos)

^a El centro de servicios compartidos en África tendrá acceso a los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones prestados por la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y presupuestará esos costos con arreglo a las tasas estándar aplicadas a los clientes por servicios de tecnología de la información y las comunicaciones.

Apoyo a los clientes

42. El cometido de las dependencias de apoyo al cliente es tramitar las consultas de manera uniforme y eficiente.

43. Las dependencias tendrán las siguientes responsabilidades:

a) Hacer un seguimiento de las consultas del personal, incluida la reasignación de casos a personal encargado de la tramitación;

b) Remitir a instancias superiores las cuestiones pendientes o resueltas incorrectamente;

c) Mantener servicios de apoyo las 24 horas en circunstancias excepcionales o situaciones de crisis¹²;

d) Solucionar problemas básicos y ofrecer orientación limitada sobre las políticas relacionadas con los trámites;

e) Vigilar los progresos realizados en la tramitación de casos y mantener informados a los usuarios finales sobre esos progresos.

44. Como medida de transición, se establecerá una estructura de apoyo a los clientes locales en la Sede, las oficinas fuera de la Sede y las comisiones regionales. Esos recursos estarán gestionados por los Centros de Servicios Globales Compartidos.

Prestación de servicios

45. El propósito de las secciones de prestación de servicios es proporcionar servicios de procesamiento de los trámites. En el cuadro 3 se describen los servicios que se prestarán en cada centro de servicios compartidos.

¹² Con el fin de asegurar un enfoque de servicios ininterrumpidos, algunos funcionarios encargados del apoyo a los clientes recibirán capacitación para prestar apoyo con la tramitación en casos urgentes y prioritarios.

Cuadro 3
Funciones que se propone crear en la Oficina del Jefe

Función	Centro de Servicios Globales Compartidos			
	Montreal	Budapest	Nairobi	Shenzhen
Administración de los recursos humanos	Sí	Sí	Sí	No
Administración de la nómina de sueldos	Sí	Sí	No	No
Cuentas por pagar y financiación de viajes	No	No	Sí	Sí
Finanzas sobre el terreno	No	No	Sí	No
Viajes sobre el terreno	No	No	Sí	No
Operaciones globales especiales	No	No	No	Sí

46. Las secciones de administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos estarán ubicadas en los Centros de Servicios Globales Compartidos de Montreal y Budapest y habrá una sección adicional de recursos humanos en el Centro de Servicios Globales Compartidos de Nairobi. De ese modo se garantizará una cobertura de husos horarios que abarcará a más del 95 % del personal de las Naciones Unidas y del personal uniformado no perteneciente a los contingentes ni a las unidades constituidas. La sección ubicada en Montreal prestará servicios en francés a los clientes de África, de conformidad con la recomendación de la Comisión Consultiva (A/72/7/Add.50, párr. 13).

47. Los servicios relacionados con las cuentas por pagar y otros trámites financieros se prestarán en los Centros de Servicios Globales Compartidos de Nairobi y Shenzhen. El Centro de Servicios Globales Compartidos de Nairobi acogerá una dependencia de cuentas por pagar y el Centro de Servicios Globales Compartidos de Shenzhen acogerá las dependencias restantes. Las dependencias de cuentas por pagar también se encargarán del proceso de “conversión a cifras netas” y absorberán esa labor sin necesidad de contratar a personal adicional.

48. La Dependencia de Operaciones Globales Especiales prestará 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 uno de los centros de servicios y que requieran especial atención para garantizar la calidad. Los siguientes procesos se incluyeron inicialmente en este ámbito: la conciliación bancaria y el cálculo de las sumas fijas pagaderas en concepto de viajes y envíos. La dependencia se establecerá en el Centro de Servicios Globales Compartidos de Shenzhen.

49. Con arreglo a la solicitud formulada por la Comisión Consultiva (*ibid.*, párr. 14) que la Asamblea General hizo suya en su resolución 72/262 C, la estructura de los centros previstos se ha reevaluado en la nueva propuesta para aumentar la eficiencia y los ahorros. 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. Esto se ha logrado principalmente mediante la utilización de auxiliares de rango superior del nivel G-7 (otras categorías) con el fin de que los oficiales del Cuadro Orgánico cuenten con apoyo adicional para gestionar equipos más grandes. En el cuadro 4 se presenta un resumen de los puestos y plazas que se necesitarán en el primer año de funcionamiento de los centros de operaciones, incluida la proporción de jefes de equipo y personal.

Cuadro 4
Dotación de personal de las dependencias de prestación de servicios y apoyo a los clientes

<i>Servicio</i>	<i>Personal del Cuadro de Servicios Generales</i>	<i>Oficiales adjuntos (P-2)</i>	<i>Jefes de equipo (P-3)</i>	<i>Jefes de dependencia (P-4)</i>	<i>Jefes de sección (P-5)</i>	<i>Total</i>
Apoyo a los clientes	97	0	4	4	0	105
			(proporción de 1:24)			
Administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos	272	5	16	9	3	305
			(proporción de 1:17)			
Finanzas ^a	276	7	16	10	2	311
			(proporción de 1:17)			
Total	645	12	36	23	5	721
			(proporción de 1:18)			

^a Incluye las cuentas por pagar y los pagos relacionados con los viajes, las finanzas sobre el terreno, las operaciones de caja sobre el terreno, los viajes sobre el terreno y las operaciones globales especiales.

E. Otros elementos operacionales

1. Gestión del desempeño

50. El propósito de los acuerdos de prestación de servicios para los Centros de Servicios Globales Compartidos es definir el nivel mínimo de la calidad esperada y acordada y el plazo para la prestación del servicio al cliente. Los informes sobre el desempeño de los centros de servicios estarán disponibles en una plataforma dedicada a la presentación de informes. La gestión de los acuerdos de prestación de servicios incluirá mecanismos de comunicación para facilitar la colaboración en la solución de los problemas y la detección de oportunidades para mejorar la eficacia de los servicios.

51. Los acuerdos de prestación de servicios se evaluarán utilizando indicadores clave acordados mutuamente para valorar el desempeño en términos de costo, calidad y plazos. Se fijarán metas para cada uno de los indicadores clave a fin de poder medir objetivamente el desempeño de los centros de servicios compartidos frente a las expectativas¹³.

¹³ De conformidad con las recomendaciones sobre la gestión del desempeño formuladas por la Dependencia Común de Inspección (véase A/72/299, recomendaciones 1 y 2), el marco de gestión del desempeño del modelo global de prestación de servicios incluirá: a) los mecanismos y sistemas necesarios para apoyar el seguimiento eficiente del servicio prestado a los clientes, desarrollar la inteligencia institucional para medir el desempeño y mejorarlo, y realizar comparaciones con los elementos de referencia; y b) una definición de los elementos de referencia relativos a la eficiencia, utilizando como base normas objetivas y velando por que las metas de desempeño se vayan ajustando progresivamente para poder alcanzarlas.

52. La Secretaría de las Naciones Unidas ha introducido una aplicación para la gestión de las relaciones con los clientes que comprende un catálogo de servicios para los clientes al que estos acceden directamente (el portal de autoservicio de Unite) y una herramienta de gestión de las solicitudes para los agentes encargados de prestar los servicios (iNeed). El equipo del proyecto del modelo global de prestación de servicios y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones han elaborado un catálogo de los servicios que se prestarán en los Centros de Servicios Globales Compartidos. Está previsto introducir mejoras adicionales, incluidos servicios de apoyo multilingüe. Los informes sobre el desempeño estarán basados en los datos integrados extraídos de Umoja y iNeed que se complementarán con evaluaciones posteriores a la prestación de los servicios y encuestas sobre la satisfacción de los clientes.

2. Mejora de los procesos

53. Con el fin de asegurar el éxito del modelo global de prestación de servicios, se han establecido grupos de trabajo integrados por expertos en la materia, responsables de las políticas, expertos técnicos y clientes de toda la Organización que ya han hecho progresos significativos en la racionalización de los procesos incluidos en el alcance del proyecto, entre otras cosas, mediante la estandarización de esos procesos, de conformidad con las mejores prácticas, y su reestructuración para que se ajusten a las normas óptimas. La Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos se encargará de mejorar los procesos internos, en colaboración con los asociados en el Departamento de Apoyo Operacional, y contribuirá a la labor para asegurar que las políticas formuladas por el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión respondan a las necesidades operacionales, en particular sobre el terreno. Los Centros de Servicios Globales Compartidos adoptarán nuevas tecnologías e innovaciones en la esfera de los servicios administrativos, en particular en lo relativo al análisis institucional, la mejora de los procesos y la automatización.

F. Modelo de financiación

54. La propuesta de financiación inicial para el establecimiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos figura en la sección V. Se propone que los centros sean financiados conjuntamente con cargo al presupuesto ordinario, el presupuesto de mantenimiento de la paz y los recursos extrapresupuestarios, y que la distribución de las necesidades de recursos entre esas tres fuentes de financiación se base en los porcentajes actuales del volumen de trabajo correspondiente a los servicios prestados por fuente de financiación.

55. Posteriormente, a fin de responder a los cambios en el tamaño de los clientes y la complejidad de las tareas, se incluirá en las propuestas presupuestarias o los planes de gastos correspondientes de las entidades a las que presten servicios los Centros de Servicios Globales Compartidos 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. Por ejemplo, si se presentan a la Asamblea General estimaciones revisadas, una exposición de las consecuencias para el presupuesto por programas o una propuesta presupuestaria para una misión sobre el terreno, los costos estándar para la prestación de servicios de administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos se incluirán en el mismo documento, junto con una propuesta de aumento o de reducción proporcional del personal, y se financiarán con cargo a la misma fuente que la misión sobre el terreno. Este enfoque garantizará que los recursos para los centros de servicios respondan a los cambios en el volumen de trabajo (tanto en caso de aumento como de disminución).

56. Cada año, el fascículo del proyecto de presupuesto por programas para la sección 29D (Centros de Servicios Globales Compartidos) incluirá una sinopsis de los recursos necesarios para los Centros de Servicios Globales Compartidos, así como una propuesta sobre su distribución por fuente de financiación, que estará basada 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 de 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 otros 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.

57. El modelo de financiación que se propone se caracterizará por su:

- a) Transparencia, tanto para los Estados Miembros como para quienes reciban los servicios;
- b) Rendición de cuentas, para lo que se contará con la autoridad necesaria en lo que respecta a la gestión de los recursos mediante el establecimiento de un presupuesto específico;
- c) Previsibilidad, a fin de asegurar que los servicios se presten de conformidad con los acuerdos de prestación de servicios que se hayan concertado;
- d) Escalabilidad, a fin de responder a los cambios en el volumen de trabajo y asegurar que se disponga de recursos cuando se necesiten;
- e) Eficiencia en la administración;
- f) Financiación con cargo a fuentes que estén en consonancia con las actividades para las que se prestan servicios de apoyo administrativo.

58. En vista de la necesidad de poder adaptar la escala de los Centros de Servicios Globales Compartidos a fin de afrontar tanto los aumentos como las reducciones del volumen de trabajo, se propone que la escalabilidad sea una parte inherente del modelo de financiación. Los centros de servicios compartidos deben tener la flexibilidad necesaria para poder aumentar los recursos de forma oportuna cuando aumente la demanda y, en caso contrario, para reducirlos si disminuye el volumen de trabajo.

59. La escalabilidad del modelo para poder atender las necesidades futuras de los Centros de Servicios Globales Compartidos se guiará por los principios siguientes:

- a) Se basará en datos e indicadores clave del volumen de trabajo de los servicios incluidos dentro del alcance del proyecto;
- b) Incorporará factores y variables apropiados, como el volumen de trámites por proceso (por ejemplo, el número de facturas o el número de personas), el tamaño de la entidad cliente y la complejidad de la labor;
- c) Incluirá una serie de hipótesis de referencia que se utilizarán para elaborar el modelo, por ejemplo, el número de días laborables en el año civil y número de horas productivas;
- d) Incluirá diferentes indicadores del volumen de trabajo para la prestación de servicios a las distintas categorías de personal (como el personal internacional, el personal nacional y el personal uniformado no perteneciente a los contingentes ni a las unidades constituidas).

60. Según la práctica habitual para muchos proveedores de servicios, se calcularán periódicamente los costos estándar de los servicios prestados por los Centros de

Servicios Globales Compartidos y se examinarán en relación con los costos reales y los datos de referencia del sector. La metodología para el cálculo de los costos estándar se determinará sobre la base de los servicios que se vayan a prestar. Por ejemplo, en el caso de los servicios de administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos, se aplicarán costos estándar teniendo en cuenta el tipo de servicio y el número de funcionarios y se imputarán a la fuente de recursos respectiva. En el caso de otros tipos de actividades, como las cuentas por pagar, los costos estándar se calcularán sobre la base del volumen y las fuentes de financiación respectivas. Los costos estándar serán examinados por el Contralor.

61. Al igual que la Secretaría presta servicios a otras entidades del sistema de las Naciones Unidas, los Centros de Servicios Globales Compartidos prestarán servicios a entidades que no forman parte de la Secretaría sobre la base del reembolso de los costos por los servicios prestados, utilizando como referencia para ello los costos estándar.

62. Dado que está previsto prestar servicios también a entidades que no forman parte de la Secretaría, se seguirán celebrando deliberaciones con esas entidades en 2019 para tener un mejor conocimiento de los costos asociados con la prestación de los servicios, los acuerdos existentes entre los actuales proveedores de servicios y la Secretaría y las entidades no pertenecientes a la Secretaría a las que prestan apoyo, la posibilidad de que los Centros de Servicios Globales Compartidos asuman inicialmente los acuerdos existentes y los arreglos de transición para ello, en caso necesario.

IV. Propuesta para la ejecución del proyecto

A. Enfoque de la ejecución

63. La Asamblea General, en su resolución [72/262 C](#), hizo suya la recomendación formulada por la Comisión Consultiva, en el párrafo 20 de su informe que figura en el documento [A/72/7/Add.50](#), de que se incluyera en la presente propuesta información sobre elementos clave del proyecto, como el plan de ejecución y el programa conexo para la gestión del cambio.

1. Principios rectores

64. 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 interrupción y, al mismo tiempo, promueve el establecimiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos 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, la complejidad de los procesos y servicios solicitados, las interrelaciones con otros clientes y otras cuestiones relacionadas con el personal y el cambio;

e) El mantenimiento de un período de concurrencia del personal que proporciona los servicios en la actualidad y el personal de los centros de servicios

compartidos, durante el cual el personal actual prestará apoyo auxiliar para la transición y la transferencia o la resolución de casos residuales.

2. Plan de ejecución de alto nivel

65. El plan de ejecución del proyecto de Centros de Servicios Globales Compartidos comenzará a aplicarse a principios de 2020 (véase la figura VIII).

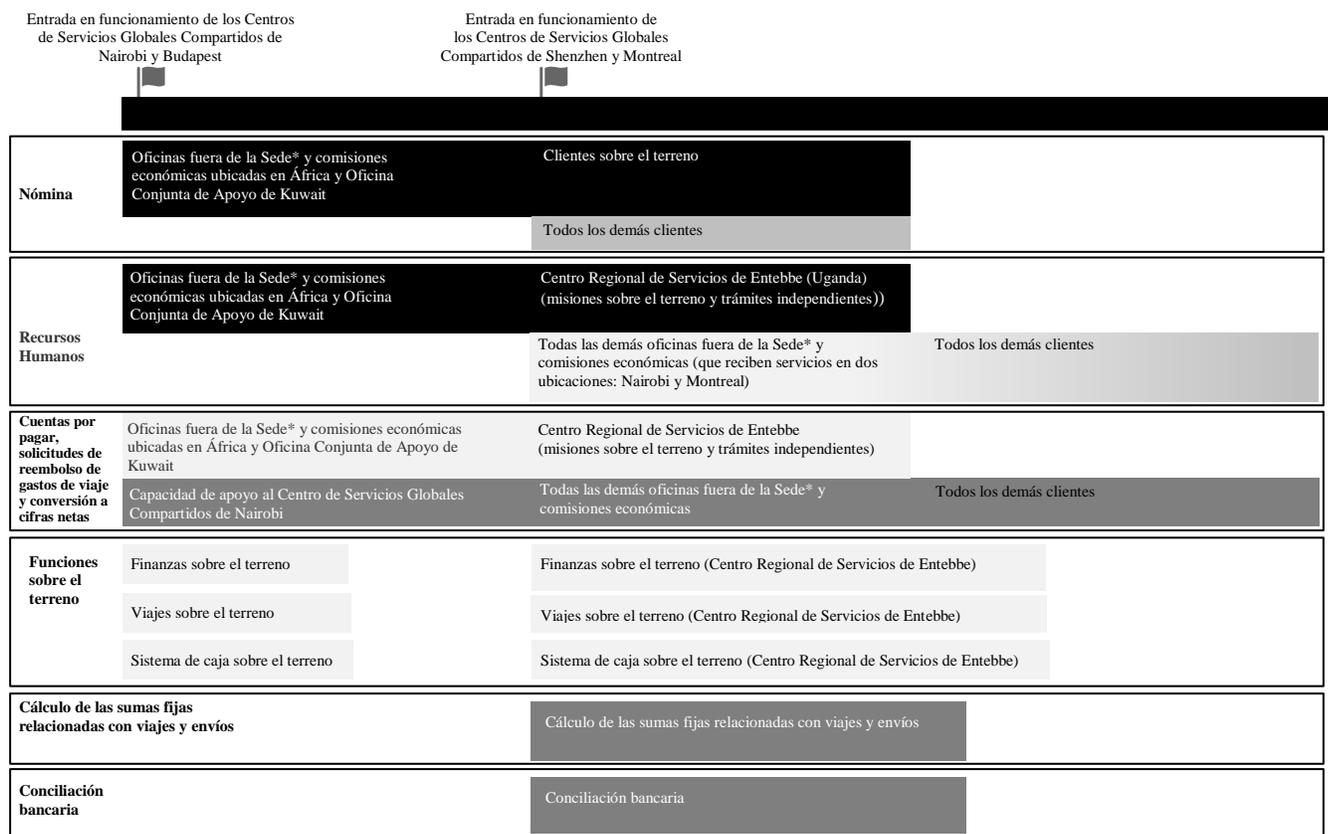
66. El plan de ejecución se complementará con un plan de transición para cada cliente en el que se incluirá una lista de actividades concretas que ayudarán a gestionar la transición, reducir al mínimo los efectos para las personas y operaciones y optimizar los recursos disponibles.

67. El plan de ejecución se someterá a una vigilancia constante con el fin de:

- a) Determinar los riesgos y las correspondientes estrategias de mitigación, incluidas las medidas necesarias para afrontar contingencias en caso de demoras;
- b) Identificar aspectos que dependan de otras iniciativas institucionales;
- c) Incorporar estrategias de comunicación y gestión del cambio que estén en consonancia con otras iniciativas institucionales;

En la sección IV.D se reseñan estrategias adicionales de gestión del cambio.

Figura VIII
Plan de ejecución por etapas



* Las oficinas fuera de la Sede efectúan la transición con sus clientes actuales.

Centro de Servicios Globales Compartidos, Nairobi
 Centro de Servicios Globales Compartidos, Montreal
 Centro de Servicios Globales Compartidos, Shenzhen
 Centro de Servicios Globales Compartidos, Budapest.

3. Apoyo a la transición

68. Se ha elaborado un plan de formación detallado con miras a garantizar la disponibilidad de las aptitudes críticas y los comportamientos necesarios para que el personal de los centros de servicios compartidos pueda trabajar de manera eficaz. A fin de que los centros dispongan de una capacidad adecuada, se asignará un equipo integrado por personal con experiencia en transacciones a cada una de las ubicaciones por un período de entre 12 y 24 meses. El personal con experiencia impartirá capacitación y ofrecerá orientación en el trabajo al nuevo personal. Algunos de esos funcionarios con experiencia se mantendrán durante el segundo año de operaciones a fin de asegurar que los centros tengan la capacidad necesaria para poder gestionar casos complejos y apoyar el desarrollo profesional del personal contratado a nivel nacional (véase el cuadro 5).

Cuadro 5
Expertos en temas sustantivos que prestarán apoyo a la transición

<i>Función</i>	<i>Personal de los Centros de Servicios Globales Compartidos (años uno y dos)^a</i>		<i>Personal de apoyo a la ejecución</i>
	<i>Personal de contratación local (Servicios Generales y Funcionarios Nacionales del Cuadro Orgánico)</i>	<i>Personal de contratación internacional (P-2 y P-3)</i>	<i>Expertos en temas sustantivos (personal con experiencia en régimen de asignación temporal) (P-2)</i>
Administración de recursos humanos	200	15	27
Nómina	72	6	14
Cuentas por pagar	168	7	14
Total	440	28	55

^a El personal de los Centros de Servicios Globales Compartidos para los años uno y dos comprende el personal de Servicios Generales y los jefes de equipos con arreglo a las cifras que se indican en el cuadro 4.

B. Repercusiones y armonización institucionales

69. En consonancia con las recomendaciones de la Comisión Consultiva (A/71/666, párr. 43, y A/72/7/Add.50, párrs. 20 y 22) que la Asamblea General hizo suyas en su resolución 72/262 C, en esta sección se presentan las repercusiones de la propuesta actual para las estructuras de la Secretaría de las Naciones Unidas que desempeñan actualmente funciones de apoyo, se describe la manera en que la nueva propuesta tiene en cuenta las decisiones de la Asamblea General sobre la reforma de la gestión y se proporciona información sobre la armonización de la nueva propuesta con otras iniciativas de la Organización, como la reforma del sistema para el desarrollo, la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones y Umoja.

1. Repercusiones para las funciones de apoyo existentes

70. Los lugares de destino más afectados por la implementación de los Centros de Servicios Globales Compartidos son Nueva York, Entebbe, Kuwait, las oficinas fuera de la Sede y las comisiones regionales. Con arreglo al modelo global de prestación de servicios solo se trasladarán a los centros de servicios las actividades transaccionales no supeditadas a la ubicación. Las oficinas sustantivas conservarán su plena autoridad para la adopción de decisiones y estarán en mejor posición para concentrarse en la ejecución de su mandato.

71. Por ejemplo, el Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda) 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. Además, el centro logístico de la Base de Apoyo de Entebbe para la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo acoge la Sección de Apoyo Mundial a las Adquisiciones (antes denominada Oficina Regional de Adquisiciones), el Equipo de Capacitación Civil Previa al Despliegue, la oficina del Ombudsman Regional, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y el Centro de la Naciones Unidas de Lucha contra las Minas. También acoge las oficinas y funciones de enlace de las operaciones de mantenimiento de la paz vecinas, incluidas la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana, la Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei y la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur, que se seguirán

manteniendo en Entebbe. Como consecuencia de ello, 545 funcionarios y contratistas permanecerán en Entebbe para desempeñar dichas funciones¹⁴.

72. Un total de 747 puestos se verán afectados por la implementación del modelo global de prestación de servicios. En el anexo IV se proporciona información adicional sobre el desglose de esos puestos por las entidades proveedoras de los servicios en la actualidad. Los puestos concretos que se suprimirán los determinará localmente cada entidad como parte del proceso de aplicación. En la sección IV.C se proporcionan más detalles sobre las medidas de mitigación para el personal. En el contexto del proceso de aplicación, se hará un estrecho seguimiento de la ocupación de puestos.

2. Armonización con la reforma de la gestión

73. El modelo global de prestación de servicios es un componente crucial de la estrategia de reforma del Secretario General. En el marco del nuevo paradigma de gestión, el Departamento de Apoyo Operacional es el brazo operativo de la estructura de gestión y la interfaz con los clientes respecto de las cuestiones de apoyo operacional. Una de las principales funciones del Departamento es apoyar la aplicación de las decisiones mediante la prestación de apoyo operacional, incluidos servicios transaccionales compartidos, a fin de que las entidades de toda la Secretaría puedan concentrarse en sus prioridades estratégicas y en el cumplimiento de sus mandatos.

74. En cuanto a los servicios transaccionales que caen dentro del ámbito del modelo global de prestación de servicios, el punto de acceso principal para los clientes serán los centros de servicios compartidos. El Servicio de Apoyo Operacional y Asesoramiento del Departamento de Apoyo Operacional será el principal punto de acceso y de contacto para los clientes que requieran servicios que no estén comprendidos en el ámbito del modelo global de prestación de servicios. En los casos que requieran aclaraciones excepcionales sobre las políticas, el Departamento de Apoyo Operacional recabará la orientación del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión. En conjunto, esa labor abarca el espectro completo de una prestación de servicios a los clientes que sea coherente, uniforme y oportuna.

75. La implementación del modelo global de prestación de servicios 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 fin de asegurar su armonización con otras iniciativas de reforma.

3. Armonización con la reforma del sistema para el desarrollo

76. Los Estados Miembros han encomendado al Secretario General el mandato de institucionalizar la función de la coordinación del desarrollo mediante un sistema de coordinadores residentes revitalizado y reforzado. Ello incluye el establecimiento de la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo como una oficina de coordinación independiente, bajo la supervisión directa de la Vicesecretaria General en su calidad de Presidenta de la Oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

77. Algunos aspectos críticos del proceso de reorientación entrarán en funcionamiento en 2019, y para 2020 se espera que la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo esté bajo la administración de la Secretaría. Los Centros de Servicios Globales Compartidos se encargarán de los trámites administrativos para el personal.

¹⁴ Ese total incluye 204 funcionarios civiles de contratación internacional y 341 funcionarios y contratistas de contratación nacional. No incluye el personal de los organismos, fondos y programas destinado en Kampala.

78. El proyecto de modelo global de prestación de servicios seguirá manteniendo su colaboración y armonización con la iniciativa de la Oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible encaminada a establecer servicios auxiliares comunes para las funciones operacionales y administrativas, en particular ayudando a definir y evaluar servicios no supeditados a la ubicación que se podrían consolidar en los centros de servicios compartidos.

4. Armonización con las ampliaciones del sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja)

79. Umoja ha allanado el camino para mejorar el servicio a los clientes y asegurar la continuidad de las operaciones y un despliegue más rápido mediante la estandarización de procesos y funciones institucionales que se pueden asignar a usuarios en múltiples ubicaciones. Estos beneficios se incrementarán con la implementación del modelo global de prestación de servicios.

80. Las funciones de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 de Umoja ya se han desplegado y estabilizado y su impacto se ha tenido en cuenta a la hora de formular la presente propuesta. El despliegue de los módulos de la Ampliación 2 de Umoja está en curso¹⁵. Aunque esta ampliación no afectará al modelo global de prestación de servicios en la primera etapa, se evaluará el impacto de Umoja en los procesos que se incluirán en etapas futuras.

5. Armonización con la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones

81. Las necesidades tecnológicas de los centros de servicios se armonizarán e integrarán cuidadosamente con la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones de las Naciones Unidas. Ello incluye la utilización de soluciones institucionales, como Umoja y iNeed, así como otros instrumentos de colaboración y gestión de documentos, a fin de facilitar el intercambio de datos, proteger los datos y la información, y asegurar la resiliencia frente a los desastres. El Servicio Unite de Asistencia a los Usuarios, que proporciona apoyo a Umoja y otras aplicaciones institucionales, seguirá encargándose de prestar apoyo en materia de tecnología de la información y las comunicaciones a los clientes de toda la Organización. Los Centros de Servicios Globales Compartidos también aprovecharán la infraestructura de apoyo existente y utilizarán la misma plataforma de gestión de las relaciones con los clientes que el Servicio Unite de Asistencia a los Usuarios.

82. Los centros de servicios compartidos trabajarán en colaboración con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para garantizar una gestión uniforme de los datos y la información que apoye el desarrollo de la capacidad de análisis y permita aumentar la información exacta y oportuna disponible para la adopción de decisiones.

83. Los centros de servicios compartidos utilizarán los sistemas de comunicación por vídeo y voz empleados en la actualidad, como el sistema Cisco de telefonía y Skype for Business. El diseño detallado de todas las demás necesidades en materia de tecnología e infraestructura (incluidos servidores, redes e interfaces) se realizará en el segundo trimestre de 2019, en el período previo a la entrada en funcionamiento de los centros de servicios compartidos.

¹⁵ Esos módulos incluyen la planificación estratégica, la formulación de presupuestos y la gestión del desempeño, así como la gestión de la cadena de suministro, en lo que respecta a la planificación de la demanda, la planificación de la red de suministro y la gestión del transporte.

C. Medidas de mitigación del impacto para el personal

84. El modelo global de prestación de servicios afectará al personal existente en diversos grados. Una vez que se hayan establecido los centros de servicios compartidos, parte de la capacidad administrativa existente podría resultar redundante, algunas funciones podrían cambiar y podrían surgir también nuevas oportunidades para el personal.

85. La política de la Organización sobre la gestión de la reestructuración, incluso en lo relativo a la reducción de personal, orientará las decisiones y medidas que se tomen respecto del personal afectado por la supresión de puestos y la reducción de la plantilla como consecuencia de la aplicación del modelo global de prestación de servicios y que pueda ser objeto de separación del servicio o de rescisión del nombramiento.

86. Sin dejar de velar por que estén atendidas las necesidades operacionales de la Organización en el período de transición, deberían examinarse, entre otras, las siguientes medidas de mitigación:

a) El fortalecimiento de la planificación de la fuerza de trabajo para buscar puestos no ocupados que sean apropiados para la reasignación lateral de los funcionarios afectados dentro del lugar de destino y, en el caso de los funcionarios de contratación internacional, para su traslado a otros lugares de destino;

b) La congelación de la contratación externa de personal del Cuadro de Servicios Generales para evitar que aumente el número potencial de casos de separación del servicio o rescisión del nombramiento;

c) La concesión de prioridad a los candidatos internos que se hayan visto afectados cuando presenten su candidatura a una vacante, en consonancia con la política seguida por la Organización para el personal de entidades que hayan reducido el personal;

d) El ofrecimiento de una asignación temporal a los funcionarios afectados, según proceda, por un período de hasta 6 meses, de conformidad con el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas;

e) Con sujeción a la idoneidad del personal afectado y a la disponibilidad de puestos, el ofrecimiento de traslado a los nuevos centros de servicios compartidos al personal de contratación internacional y al personal de contratación local, incluido el personal nacional del Cuadro Orgánico, que preste servicios en los lugares de destino de los futuros centros de servicios.

87. Para reducir aún más los posibles casos de separación del servicio o rescisión del nombramiento y las consecuencias financieras conexas, sin dejar de velar por que estén atendidas las necesidades operacionales en el período de transición, la Secretaría examinará también las siguientes medidas posibles:

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;

d) Permitir que el personal afectado pase a una situación de licencia especial sin sueldo (en vez de proceder de inmediato a su separación del servicio o rescisión del nombramiento) por un período de hasta dos años a fin de conceder tiempo

adicional a esos funcionarios para conseguir una reasignación lateral o ser seleccionados para cubrir una vacante.

88. En caso necesario, el Secretario General estudiará la posibilidad de ofrecer una compensación por la separación del servicio a los funcionarios afectados, de conformidad con el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, a fin de evitar las separaciones involuntarias y limitar el riesgo de tener que afrontar costos financieros adicionales derivados de posibles litigios prolongados.

89. Como se indica en informes anteriores del Secretario General ([A/70/323](#), [A/71/417](#), [A/72/770](#), [A/73/372](#) y [A/73/372/Add.1](#)), la Organización se compromete a proceder con la máxima consideración hacia el personal, de conformidad con el Estatuto y Reglamento del Personal. A lo largo del período de transición la administración mantendrá un diálogo continuo y proactivo con los representantes del personal para garantizar que:

a) El proceso de reestructuración y reducción de personal se lleve a cabo de manera transparente, justa y equitativa y de conformidad con el marco reglamentario establecido;

b) Se preste la máxima atención a reducir al mínimo los efectos negativos para el personal, con arreglo a lo acordado en consultas previas entre el personal y la administración;

c) Se mantenga una comunicación constante y efectiva entre el personal y la administración.

90. A condición de que se suministren recursos suficientes, la Organización velará también por que se disponga de la capacidad necesaria para prestar servicios de tratamiento del estrés y de asesoramiento en posibilidades de carrera al personal de apoyo durante el período de transición.

91. Se asignarán recursos para financiar necesidades de contratación, capacitación (conforme a lo que se indica en el párr. 68), reconversión del perfil de puestos, transición en la carrera y gastos de separación del servicio y rescisión del nombramiento del personal en servicio activo, en los casos en que sea inevitable.

D. Gobernanza y gestión del proyecto

92. La Asamblea General, en su resolución [72/262](#) C, hizo suya la recomendación que formuló la Comisión Consultiva, en el párrafo 20 del informe que figura en el documento [A/72/7/Add.50](#), de que la presente propuesta incluyera información detallada sobre elementos clave del proyecto, como las tareas de auditoría y presentación de informes, la designación del responsable del proyecto, las disposiciones en materia de gobernanza, las medidas de mitigación, la gestión de riesgos y la gestión del cambio.

1. Auditoría y presentación de informes

93. El proyecto de modelo global de prestación de servicios y la propuesta de los Centros de Servicios Globales Compartidos estará sujeta a auditoría según sea necesario y apropiado. Con sujeción a las decisiones de la Asamblea General sobre el presente informe, se prevé que se presenten a la Asamblea informes anuales sobre el estado de la aplicación del modelo global de prestación de servicios desde el septuagésimo quinto período de sesiones hasta la estabilización de los centros de servicios.

2. Gobernanza

94. Como se indica en el párrafo 118 del informe del Secretario General que figura en el documento [A/71/417](#), durante la fase de evaluación del proyecto del modelo global de prestación de servicios se puso en marcha un eficaz modelo de gobernanza del proyecto.

Responsable del proyecto

95. La planificación detallada y la ejecución del proyecto está a cargo del equipo del proyecto del modelo global de prestación de servicios, que rinde cuentas a la Secretaria General Adjunta de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión como responsable del proyecto. El equipo del proyecto y la responsable del proyecto trabajan en estrecha colaboración con el Secretario General Adjunto de Apoyo Operacional, de quien dependerán los centros de servicios compartidos informarán una vez que se hayan establecido.

Comité directivo del proyecto

96. El comité directivo del modelo global de prestación de servicios se encarga de la orientación estratégica y supervisión del proyecto. Las principales funciones concretas del comité son las siguientes:

- a) Servir a los intereses de la Secretaría en su conjunto y representarlos durante el diseño y la aplicación del modelo global de prestación de servicios;
- b) Seguir de cerca y examinar el proyecto en las reuniones periódicas del comité directivo;
- c) Proporcionar una perspectiva estratégica en relación con los entregables del proyecto;
- d) Resolver conflictos y controversias en el contexto del proyecto y conciliar las diferencias de opinión y de enfoque;
- e) Examinar los principales hitos del proyecto.

97. El comité directivo está integrado por representantes superiores de toda la Organización, incluidas las oficinas situadas fuera de la Sede, las comisiones regionales y otras partes interesadas importantes.

3. Marco de riesgos

98. Según lo propuesto por el Secretario General en los informes que figuran en los documentos [A/71/417](#) y [A/72/801](#), el plan de evaluación y gestión de los riesgos del modelo global de prestación de servicios se basa en la metodología del marco de gestión de los riesgos institucionales de la Secretaría. El plan se ha adaptado para reflejar el contexto del modelo global de prestación de servicios, aprovechando la experiencia y los conocimientos dentro de la Secretaría y las lecciones aprendidas de las entidades del sistema de las Naciones Unidas que han establecido centros de servicios compartidos. En esa evaluación se detectaron cinco grandes esferas de riesgo y se propusieron las correspondientes medidas de mitigación, a saber:

- a) **Implicación de los interesados.** Este riesgo se refiere a posibilidad de que haya una escasa implicación de los principales interesados y una tendencia a resistirse al cambio, con lo que se retrasaría la aplicación. Las medidas de mitigación incluyen una estrategia amplia de gestión del cambio y de comunicaciones, entre otras cosas mediante una capacitación adecuada (como se indica en los párrs. 65 a 68, 100 y 101);
- b) **Impacto para el personal.** El establecimiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos afectará a los funcionarios en diversa medida. Entre las

medidas de mitigación figuran la planificación de la fuerza de trabajo, la reconversión del perfil de puestos, la promoción de las perspectivas de carrera y la capacitación del personal (como se indica en la secc. IV.C);

c) **Riesgo operacional.** Los Centros de Servicios Globales Compartidos deben ser dotados de personal con la composición y el número adecuados. Entre las medidas de mitigación figura un plan de aplicación que incluya los elementos siguientes: períodos de doble ocupación; personal de apoyo con experiencia en transiciones para apoyar la estabilización y la capacitación; y una estrategia de aprendizaje centrada en el personal de los centros de servicios compartidos (como se indica en el párr. 68);

d) **Riesgo de la aplicación.** Es extremadamente importante que se gestione cuidadosamente y de manera colaborativa el proceso de aplicación y de transición de los clientes teniendo en cuenta el calendario propuesto. Para afrontar y mitigar el riesgo asociado a la aplicación, se ha elaborado un plan de aplicación (como se indica en los párrs. 65 a 67);

e) **Deficiente desempeño institucional de las operaciones de los centros de servicios compartidos.** Este riesgo se refiere a las deficiencias en los mecanismos sistémicos para gestionar y vigilar el desempeño y responder a las cuestiones planteadas por los clientes. Entre las medidas de mitigación figura el establecimiento de medidas de gestión del desempeño (como se indica en los párrs. 50 a 52).

99. Un proceso de gestión activa de los riesgos evaluará el entorno de riesgo de forma periódica. Se elaborarán planes amplios de respuesta y tratamiento de los riesgos y se aplicarán a las principales esferas de riesgo, en consulta y colaboración con los propietarios del riesgo. Se determinarán las enseñanzas extraídas para fortalecer la aplicación del marco de riesgos.

4. Gestión del cambio

100. Una estrategia general de gestión del cambio para el modelo global de prestación de servicios servirá para avanzar hacia una visión futura común de la prestación de servicios de apoyo administrativo en toda la Secretaría. La estrategia garantiza que se disponga de los marcos, medidas y procesos adecuados para que:

a) La visión del modelo global de prestación de servicios sea clara y convincente, se difunda de manera coherente y sea compartida por todos;

b) El proyecto mantenga un equilibrio adecuado entre los aspectos que afectan a las personas (como la descripción de los puestos, la capacitación y la comunicación) y los relativos a los procesos y la tecnología;

c) Se planifiquen adecuadamente las actividades de transición en un sentido amplio, a fin de que se disponga del personal y los recursos necesarios en el momento oportuno;

d) Se utilice el cambio como fuerza positiva para implicar al personal de toda la Organización, poniendo de relieve las oportunidades de aprendizaje y alentando el cambio cultural necesario para concentrar la orientación en el autoservicio y la prestación de servicios a los clientes;

e) Las partes interesadas entiendan claramente las metas, objetivos, beneficios y riesgos del proyecto.

101. 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. Un proceso de examen periódico garantizará la eficacia de los métodos utilizados para promover la implicación de las partes interesadas y facilitará el aprendizaje continuo.

5. Obtención de beneficios

102. En su resolución 71/272 A, la Asamblea General solicitó la elaboración de un plan claro de obtención de beneficios. A fin de asegurar que se generen los beneficios necesarios del proyecto, se ha elaborado un plan conforme a una combinación de los principios de gestión de los beneficios del método Proyectos en Entornos Controlados 2 (PRINCE2) y aportaciones de otros enfoques actualmente utilizados en el sistema de las Naciones Unidas. El plan (que figura en el anexo V) ofrece un panorama general de los principales beneficios y de la forma en que serán objeto de seguimiento, con inclusión de una fecha de referencia para cada medida y la frecuencia de las mediciones subsiguientes.

V. Resumen de las consecuencias para el presupuesto

103. En esta sección se presentan las necesidades de recursos en 2019 y 2020 para la aplicación del modelo global de prestación de servicios. En concreto, se indican los recursos que se necesitarán para apoyar el establecimiento y las operaciones corrientes de los Centros de Servicios Globales Compartidos, que comprenden los gastos de personal y los gastos operacionales derivados de las necesidades logísticas para el funcionamiento de los centros. Además, se necesitarán recursos no recurrentes para sufragar los gastos de la instalación inicial a partir de julio de 2019, durante todo 2020 y hasta principios de 2021, a fin de proceder a la puesta en marcha gradual de cada centro de servicio compartido en 2020.

A. Necesidades de recursos

1. Necesidades de recursos para 2019

Necesidades de recursos recurrentes para apoyar las operaciones de los Centros de Servicios Globales Compartidos

104. Las necesidades de recursos recurrentes por valor 6.543.900 dólares servirían para sufragar los gastos de los 404 puestos propuestos para la Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos y los Centros de Servicios Globales Compartidos en Nairobi y Budapest en el período comprendido entre julio y diciembre de 2019 (véase el cuadro 6). También incluirían recursos no relacionados con puestos destinados a sufragar 52 plazas de personal temporario general y otras necesidades operacionales en 2019 para apoyar las operaciones de los Centros de Servicios Globales Compartidos.

Cuadro 6

Necesidades de recursos recurrentes para 2019

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>Monto</i>
Puestos	4 894,7
Otros gastos de personal	171,9
Servicios por contrata	195,0
Gastos generales de funcionamiento	1 168,3
Suministros y materiales	114,0
Total	6 543,9

105. Las necesidades de recursos recurrentes serían las siguientes:

a) **Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos, ubicada en Nairobi.** De conformidad con el plan de aplicación, se necesitaría un monto de 1.403.400 dólares destinado a sufragar 27 puestos y recursos no relacionados con puestos para las necesidades operacionales corrientes en apoyo de las operaciones de la oficina en 2019;

b) **Centro de Servicios Globales Compartidos, Nairobi.** De conformidad con el plan de aplicación, se necesitaría un monto de 3.624.900 dólares destinado a sufragar 254 puestos, así como recursos no relacionados con puestos para sufragar 28 plazas de personal temporario general y las necesidades operacionales corrientes del Centro en apoyo de las operaciones del Centro en 2019;

c) **Centro de Servicios Globales Compartidos, Budapest.** De conformidad con el plan de aplicación, se necesitaría un monto de 1.507.900 dólares destinado a sufragar 123 puestos que se crearían a partir de julio de 2019, así como recursos no relacionados con puestos para sufragar 24 plazas de personal temporario general y las necesidades operacionales corrientes del Centro;

d) **Centro de Servicios Globales Compartidos, Montreal.** De conformidad con el plan de aplicación, en 2019 se necesitaría un monto de 7.700 dólares por concepto de recursos no relacionados con puestos para apoyar el establecimiento del Centro en 2020.

Necesidades de recursos no recurrentes

106. En 2019 se necesitarían recursos no recurrentes por valor de 2.978.800 dólares para apoyar la puesta en marcha de los centros de servicios (véase el cuadro 7).

Cuadro 7

Necesidades de recursos no recurrentes para 2019

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>Monto</i>
Otros gastos de personal	1 205,7
Consultores	210,0
Viajes de funcionarios	317,3
Servicios por contrata	600,1
Gastos generales de funcionamiento	552,0
Suministros y materiales	93,7
Total	2 978,8

2. Estimación de las necesidades de recursos para 2020

107. Se calcula que en 2020 se necesitarían recursos por valor de 50.948.500 dólares para apoyar la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios.

B. Distribución de las necesidades de recursos

108. Dado que el modelo global de prestación de servicios abarca servicios de apoyo administrativo para toda la Secretaría, se ha prestado la debida atención a la búsqueda de fuentes apropiadas de financiación para los centros de servicios. A ese respecto, se propone que los Centros de Servicios Globales Compartidos sean financiados conjuntamente con cargo al presupuesto ordinario, el presupuesto para las

operaciones de mantenimiento de la paz y recursos extrapresupuestarios y que la distribución de recursos entre esas tres fuentes de financiación se base en los indicadores de volumen de trabajo para los servicios prestados por fuente de financiación. Los indicadores de volumen de trabajo se calcularán sobre la base del volumen de transacciones y esfuerzo que se haya determinado para cada tipo de transacción y podrán revisarse periódicamente. Ese mecanismo de financiación garantizará que las aportaciones del presupuesto ordinario, del presupuesto de mantenimiento de la paz y de recursos extrapresupuestarios correspondan al nivel global de servicios prestados a los clientes por los Centros de Servicios Globales Compartidos.

109. Las necesidades estimadas que se indican en las secciones V.A.1 y V.A.2 se distribuirán como se indica en los cuadros 8 y 9.

Cuadro 8

Resumen de las necesidades de recursos para 2019

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Fuente de los fondos</i>	<i>Recurrentes</i>	<i>No recurrentes</i>	<i>Total</i>
Presupuesto ordinario	1 505,1	685,1	2 190,2
Presupuestos para las operaciones de mantenimiento de la paz	3 730,0	1 697,9	5 427,9
Recursos extrapresupuestarios	1 308,8	595,8	1 904,6
Total	6 543,9	2 978,8	9 522,7

Cuadro 9

Estimación de las necesidades de recursos para 2020

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Fuente de los fondos</i>	<i>Recurrentes</i>	<i>No recurrentes</i>	<i>Total</i>
Presupuesto ordinario	7 739,6	3 978,6	11 718,2
Presupuestos para las operaciones de mantenimiento de la paz	19 180,6	9 860,0	29 040,6
Recursos extrapresupuestarios	6 730,0	3 459,7	10 189,7
Total	33 650,2	17 298,3	50 948,5

C. Impacto en los recursos de las entidades de la Secretaría

110. La aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios implicará la transferencia de funciones administrativas transaccionales y de los recursos conexos a los Centros de Servicios Globales Compartidos. Las oficinas clientes han confirmado que un total de 747 puestos y plazas de personal temporario general se verían afectados; esos puestos y plazas se suprimirán a lo largo de 2020 y 2021. Además, se prevé que en 2020 se generen costos adicionales en relación con el personal que se vea afectado por la supresión de puestos. Los detalles de las reducciones de puestos por sección del presupuesto y categoría figuran en el anexo IV.

111. Las consecuencias para las secciones del presupuesto por programas y para las misiones políticas especiales se indicarán en el contexto de los respectivos proyectos de presupuesto por programas para 2020.

112. De conformidad con la propuesta de aplicación (véase secc. IV.A), la reducción propuesta de la plantilla de las operaciones de mantenimiento de la paz y de los gastos

conexos relacionados y no relacionados con puestos como consecuencia de la aplicación del modelo global de prestación de servicios quedaría recogida en los proyectos de presupuesto para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondientes al período comprendido entre julio de 2020 y junio de 2021.

VI. Medidas recomendadas que deberá adoptar la Asamblea General

113. Se solicita a la Asamblea General que:

- 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 el presupuesto total de los Centros de Servicios Globales Compartidos por un monto de 9.522.700 dólares para 2019, con inclusión de los 684 puestos que se presentan en el anexo IV;
- d) Haga suyo el modelo de financiación que se presenta en la sección III.F;
- e) Invite al Secretario General a que presente un informe sobre la marcha de los trabajos para la aplicación del modelo global de prestación de servicios en la parte principal del septuagésimo quinto período de sesiones de la Asamblea General;

Presupuesto por programas

- f) Consigne un monto de 2.190.200 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 755.100 dólares en la sección 36 (Contribuciones del personal) del presupuesto por programas para el bienio 2018-2019, y que se necesitaría una consignación adicional que quedaría compensada con un monto equivalente en la sección 1 de ingresos (Ingresos por 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 afectadas por el traspaso de funciones a los Centros de Servicios Globales Compartidos, se reflejarán en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para 2020;

Operaciones de mantenimiento de la paz

- i) Observe que se propondrá suprimir 391 puestos en los respectivos proyectos de presupuesto del 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 contexto del 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 las necesidades de recursos por un monto de 19.948.200 dólares para sufragar los gastos de instalación y puesta en funcionamiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos se incluirán 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 las necesidades de recursos por un monto de 1.904.600 dólares que se financiarán 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.

Anexo I

Lecciones aprendidas que se tuvieron en cuenta al elaborar la propuesta de los Centros de Servicios Globales Compartidos

1. El objeto del presente anexo es presentar de manera formal la experiencia adquirida en proyectos similares dentro de la Secretaría y otras entidades de las Naciones Unidas. Este anexo se ha elaborado sobre la base de la experiencia adquirida por algunos de los principales interesados, como los jefes de administración de las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales, otras organizaciones de las Naciones Unidas y los proveedores de servicios en la Sede.

2. Algunas de las entidades de las Naciones Unidas cuya experiencia se ha tenido en cuenta para el presente análisis son: la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, el Programa Mundial de Alimentos y la Organización Mundial de la Salud. También se han tenido en cuenta la experiencia de los jefes de los centros de servicios compartidos del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (el Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda) y la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait) y las recomendaciones resultantes del examen de los servicios compartidos del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno realizado en octubre de 2017. En el cuadro que figura a continuación se reflejan también las conclusiones de la Dependencia Común de Inspección que figuran en su informe sobre el papel de los centros de servicios compartidos en la reformulación de la prestación de servicios administrativos (JIU/REP/2016/11).

3. En este cuadro se resumen las principales lecciones aprendidas y sus consecuencias para el modelo global de prestación de servicios:

<i>Categoría</i>	<i>Lecciones aprendidas</i>	<i>Consecuencias para el modelo global de prestación de servicios</i>
Gestión del cambio	Resistencia de los interesados, en particular de los clientes internos y los responsables de las políticas, al concepto de servicios compartidos	<p>Implicación de los clientes desde las primeras etapas a fin de contar con su asistencia y ayuda para el diseño de la situación futura</p> <p>Comunicación selectiva que ponga de relieve las ganancias en eficacia y eficiencia que se generarán con el cambio</p> <p>Comunicación selectiva con el personal directivo superior para destacar que la autoridad para adoptar decisiones no se verá afectada por el establecimiento de los centros de servicios compartidos</p> <p>Incorporación de representantes de los futuros clientes y de los proveedores de servicios actuales en los distintos grupos de trabajo encargados de diseñar el modelo global de prestación de servicios</p>
Gestión del cambio	No se prestó la atención necesaria a la dotación de recursos suficientes para los centros de servicios compartidos, la planificación de la fuerza de trabajo, la capacitación del personal y las comunicaciones con	Se debe contar con una estrategia sólida de gestión del cambio para gestionar el establecimiento, la puesta en funcionamiento gradual y la consolidación de los centros de servicios compartidos

Categoría	Lecciones aprendidas	Consecuencias para el modelo global de prestación de servicios
Gobernanza	<p>los interesados como parte del proceso de transición hacia los centros de servicios compartidos</p> <p>Independencia de los centros de servicios compartidos respecto de su estructura jerárquica (fuera de las misiones clientes a las que presta servicios)</p>	<p>La estrategia de gestión del cambio debe incorporar el análisis de todos los interesados, incluidos los clientes, el personal y otros</p> <p>Los centros de servicios compartidos deben tener un presupuesto independiente y gozar de independencia para la selección y gestión de personal</p>
Gobernanza	<p>Los comités directivos de los centros de servicios compartidos deben conservar su carácter estratégico y no ser operacionales. Las decisiones de carácter operacional deben ser adoptadas por la administración de los centros de servicios compartidos</p>	<p>Se debe establecer una estructura jerárquica clara de rendición de cuentas para la administración del centro de servicios compartidos</p> <p>Se deben definir claramente las responsabilidades y la rendición de cuentas mutua entre los responsables de las políticas y los clientes</p>
Visión	<p>El establecimiento de servicios compartidos es un proceso a largo plazo que tarda años en estabilizarse y producir resultados duraderos</p>	<p>Se necesita un compromiso firme y decidido del personal directivo superior (Secretario General Adjunto y Subsecretario General) con la visión a largo plazo, en vez de concentrarse en las economías que se pueden lograr a corto plazo</p> <p>Se debe mantener una comunicación constante con los principales interesados para transmitir mensajes sobre las prioridades a largo y corto plazo y establecer un diálogo interactivo sobre las preocupaciones relacionadas con la aplicación y la estabilización</p>
Servicios a los clientes	<p>Insatisfacción de los clientes con los plazos de procesamiento, percepción de falta de transparencia e incertidumbre sobre quién es el punto de contacto en el centro de servicios</p> <p>El establecimiento a nivel local de dependencias de apoyo a los clientes que sean sólidas contribuye a mejorar la satisfacción del personal con los servicios prestados por los centros de servicios compartidos</p>	<p>Se debe aplicar un cambio institucional significativo en los servicios prestados a los clientes y adoptar un enfoque de mejora continua</p> <p>Es preciso mantener una interacción constante y frecuente con los clientes, por ejemplo, mediante visitas <i>in situ</i>, videoconferencias o teleconferencias</p> <p>Se debe impartir capacitación al personal de los centros de servicios compartidos sobre cómo orientar la prestación de servicios a los clientes</p> <p>Introducción del sistema de gestión de las relaciones con los clientes como mecanismo de apoyo importante para asegurar la eficacia del modelo de prestación de servicios en el futuro</p>
Gestión del desempeño	<p>Dificultad para medir la diferencia en el desempeño con respecto a las operaciones anteriores por no disponer de datos de referencia</p>	<p>Se debe elaborar un informe con datos de referencia sobre el desempeño (en los casos en que estén disponibles en Umoja) y realizar una encuesta sobre la satisfacción de los clientes para establecer una base de referencia antes de traspasar las funciones a los centros de servicios compartidos</p>
Gestión del desempeño/gobernanza	<p>Es difícil lograr que los sistemas de gobernanza y los mecanismos de gestión del desempeño, como los acuerdos de prestación de servicios y</p>	<p>Se deben establecer arreglos de gobernanza sólidos y firmar de acuerdos de prestación de servicios que incluyan una división clara de las funciones y responsabilidades entre los centros de servicios</p>

<i>Categoría</i>	<i>Lecciones aprendidas</i>	<i>Consecuencias para el modelo global de prestación de servicios</i>
	los indicadores clave del desempeño, funcionen con eficacia	compartidos y sus clientes antes de poner en marcha los centros
Gestión del desempeño	Un grave obstáculo es la falta de inversiones en instrumentos y sistemas de apoyo para el análisis de operaciones y la presentación de informes	Es preciso adoptar un enfoque de la gestión del desempeño de principio a fin, en el que los interesados sean responsables de las partes del proceso que controlan Se debe contar con la capacidad para generar informes desde un principio para no tener que invertir gran cantidad de recursos en la reunión manual de datos sobre el desempeño
Dotación de personal	La contratación y retención de personal local es un problema que se refleja en las elevadas tasas de movimiento de personal y la pérdida de conocimientos institucionales Resulta difícil contratar y retener a personal internacional porque el trabajo en los centros de servicios se considera un cometido de segunda fila que pasa inadvertido y está apartado del núcleo vital de la Organización	Se deben formular estrategias para la retención del personal, la planificación de la sucesión y las opciones de carrera Hay que considerar la posibilidad de establecer mecanismos para el intercambio de personal local entre las organizaciones y entidades de las Naciones Unidas dentro de la misma ubicación y de rotar periódicamente el personal entre los centros de servicios compartidos o las sedes para que los funcionarios puedan adquirir experiencia y una visión más amplia En el proceso de selección de las ubicaciones se debe incluir el criterio de la disponibilidad de personal cualificado a nivel local Se debe incorporar un marco de gestión de los conocimientos en la estrategia de cambio, a fin de garantizar que se utilicen los medios apropiados para recabar conocimientos a medida que vaya avanzando el proyecto
Dotación de personal	No siempre se traslada la fuerza de trabajo “correcta” a los centros de servicios compartidos En algunos casos, los funcionarios consideraban que habían sido trasladados involuntariamente, lo que repercutía en su baja moral y productividad, y buscaban oportunidades para regresar cuanto antes a su anterior lugar de destino	El proceso de selección del personal de contratación internacional debe ser abierto y transparente. Es preciso asegurarse de que los funcionarios de contratación internacional seleccionados para trabajar en los centros de servicios compartidos quieran estar ahí y que no sean trasladados a esos centros sin contar con su opinión
Dotación de personal	Los puestos se deben transferir a los centros de servicios compartidos de manera consolidada y bien planificada	Se debe facilitar una planificación adecuada, de modo que se disponga del personal y los recursos necesarios en cada momento durante la implantación progresiva
Dotación de personal	Deficiente desarrollo de aptitudes para el personal que se prepara para asumir nuevas funciones, incluida una escasa consideración de los	Se necesita un plan de capacitación detallado para la incorporación y el desarrollo profesional del personal de los centros de servicios compartidos La capacitación no debe terminar tras la implantación inicial, sino que se debe integrar en un programa de

<i>Categoría</i>	<i>Lecciones aprendidas</i>	<i>Consecuencias para el modelo global de prestación de servicios</i>
	cambios culturales para asumir nuevas formas de operar	capacitación institucional que abarque todas las esferas funcionales pertinentes
Dotación de personal	El mantenimiento de comunicaciones frecuentes a nivel interno con el personal y la adopción de una política de puertas abiertas por la administración del centro de servicios compartidos ayudaron a afrontar los problemas y a tomar decisiones rápidamente	Se debe establecer una estructura de liderazgo sólida y ofrecer apoyo constante para la gestión del personal en el entorno de los centros de servicios Esa estructura debe incluir una capacidad de comunicación para facilitar las comunicaciones tanto a nivel interno como externo
Planificación de la aplicación	La consolidación de los puntos de prestación de servicios y su reubicación en lugares de bajo costo no se tienen que llevar a cabo en una sola etapa Por ejemplo, en la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait dio buen resultado la incorporación por etapas de la nómina de sueldos y otras funciones adicionales (como el procesamiento de pagos de ciclo no periódico y del subsidio de educación)	Se debe considerar la posibilidad de utilizar un enfoque de aplicación por etapas para mejorar y estandarizar los procesos al tiempo que se mejoran los conocimientos del personal Las etapas de transición se pueden determinar sobre la base de la función o la geografía
Planificación de la aplicación	La integración de otras iniciativas a nivel de toda la organización se debe gestionar cuidadosamente para asegurar que en momentos cruciales los centros de servicios compartidos tengan recursos suficientes	Se debe velar por que el modelo global de prestación de servicios tenga una planificación y un posicionamiento adecuados en el contexto de otras iniciativas de reforma más amplias La interrelación con la visión, la misión y el calendario de otras iniciativas de las Naciones Unidas será un elemento clave para la gestión efectiva del cambio en el contexto del proyecto del modelo global de prestación de servicios Se deben tener debidamente en cuenta las prioridades y la secuenciación de las iniciativas transformadoras
Servicios a los clientes	El hecho de centrar la atención en buscar ubicaciones de bajo costo ha desviado la atención de las oportunidades disponibles a través de la mejora de los procesos institucionales y la consolidación de la prestación de servicios	Se deben considerar múltiples criterios a la hora de examinar posibles ubicaciones de los centros de servicios compartidos, entre otros las oportunidades para mejorar la calidad del servicio, estandarizar los servicios, reducir el riesgo y concentrar la atención en la misión básica
Operaciones	La oficina cliente que aloja el centro de servicios compartidos debe mejorar su respuesta en relación con los procesos y plazos para la prestación de servicios	En caso necesario, se debe concertar un acuerdo a nivel operacional con la oficina cliente en el que se especifiquen las condiciones para la prestación de servicios
Proceso	El desarrollo de los procesos se ha llevado a cabo de forma aislada de la tecnología o sin tener en cuenta su	Se debe hacer un análisis de coincidencias y diferencias para aplicar mejoras en los procesos

<i>Categoría</i>	<i>Lecciones aprendidas</i>	<i>Consecuencias para el modelo global de prestación de servicios</i>
	impacto en las funciones y responsabilidades del personal	Se debe evitar la prestación fragmentaria de servicios con interrupciones en los procesos entre los centros y los clientes que reciben los servicios Los procesos se deben entender y poner a prueba debidamente

Anexo II

Metodología de análisis de la relación costo-beneficio

Base de referencia estimada

1. La base de referencia estimada para los gastos comprende los gastos de personal, alquiler y mantenimiento de locales y otros gastos generales de funcionamiento.

Cuadro 1

Gastos estimados de funcionamiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Año</i>	<i>Uno</i>	<i>Dos</i>	<i>Tres</i>	<i>Cuatro</i>	<i>Cinco</i>
Gastos estimados para la prestación de los servicios incluidos en el alcance del proyecto	39 834	41 349	39 318	39 318	39 318

Nota: El 1 de julio de 2020 es la fecha media en que, según las previsiones, empezaría la prestación de servicios compartidos en la Secretaría; los gastos de funcionamiento que representarían los nuevos centros antes del 1 de julio de 2020 se incluyen en los gastos no recurrentes que se indican en el cuadro 2. De esa forma se puede hacer una comparación más clara entre modelos equivalentes para la prestación de servicios transaccionales.

Costos de establecimiento no recurrentes

2. Los costos de ejecución asociados a los tres primeros años de funcionamiento de los centros de servicios compartidos¹ incluyen los costos asociados a la transición de la fuerza de trabajo, el establecimiento de las nuevas ubicaciones/instalaciones, la reducción de personal de las oficinas afectadas y otros costos asociados.

Cuadro 2

Gasto no recurrente

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Año</i>	<i>Cero</i>	<i>Uno</i>	<i>Dos</i>	<i>Tres</i>	<i>Cuatro</i>	<i>Cinco</i>
Gastos no recurrentes	35 895	24 612	3 047	–	–	–

Nota: El año cero abarca el período de 12 meses comprendido entre el 1 de julio de 2019 y el 30 de junio de 2020, es decir, el año anterior a la fecha media de comienzo de la prestación de servicios compartidos en la Secretaría.

¹ En los cálculos del análisis de la relación costo-beneficio se maneja como fecha de inicio de la prestación de servicios el 1 de julio de 2020, que se prevé que sea la fecha media en que comience la prestación de servicios compartidos en la Secretaría.

Anexo III

Lista de procesos por esfera administrativa

A. Procesos de la primera etapa para la implementación de los Centros de Servicios Globales Compartidos en 2020

<i>Responsable del proceso</i>	<i>Proceso de Umoja</i>	<i>Procesos para todos los clientes</i>	<i>Procesos sobre el terreno únicamente</i>
Servicios institucionales	Gastos de viaje	1	
	Tramitación inicial de viajes	1	4
Finanzas	Contabilidad de actividades y actos concretos: pedidos internos		1
	Cuentas por pagar	6	1
	Cuentas por cobrar		3
	Contabilidad de activos		9
	Gestión bancaria		1
	Gestión del efectivo y la liquidez	1	2
	Libro mayor		4
	Actividades mensuales, anuales y bienales	1	
	Contabilidad de gastos generales: centro de costos		1
	Contabilidad de gastos generales: contabilidad por centros de costos		1
Recursos humanos	Nómina de sueldos del personal	8	
	Gestión de las relaciones con los clientes	1	
	Gestión de las licencias	3	
	Seguro médico y de vida	2	
	Administración del personal	29	
Total		53	27

B. Procesos que deben tenerse en cuenta para la futura ampliación de los Centros de Servicios Globales Compartidos

<i>Responsable del proceso</i>	<i>Proceso de Umoja</i>	<i>Procesos para todos los clientes</i>
Servicios institucionales		23
	Gestión de contratos	4
	Retirada del servicio y enajenación de activos	2
	Mantenimiento y funcionamiento de los equipos	1
	Planificación y despacho de envíos	2
	Pedido a orden de compra	6
	Ventas	1
	Gestión de los servicios	1
	Colaboración de los proveedores	4
	Tramitación inicial de viajes	2
	Contabilidad de actividades y actos concretos: pedidos internos	5
Finanzas	Cuentas por pagar	2
	Cuentas por cobrar	3
	Gestión bancaria	2
	Ejecución del presupuesto	9
	Gestión del efectivo y la liquidez	3
	Gestión de subsidios	37
	Contabilidad de las inversiones	2
	Impuestos y seguros	2
	Tesorería y gestión de riesgos: inversiones	5
Recursos humanos	Seguro médico después de la separación del servicio	1
	Políticas de recursos humanos	1
	Servicios de recursos humanos	3
	Seguro médico y de vida	1
Total		122

Anexo IV

Recursos necesarios para la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios

Sinopsis de los recursos necesarios

1. El total de recursos propuestos para el bienio 2018-2019 y las estimaciones para 2020 en relación con el establecimiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos en el marco del modelo global de prestación de servicios, que se presentan en los cuadros 1 y 2, serán financiados conjuntamente con cargo al presupuesto ordinario, los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz y los recursos extrapresupuestarios. La distribución de los recursos se presenta en los cuadros.

Cuadro 1

Necesidades de recursos para 2019

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Componente</i>	<i>Total</i>
Programa de trabajo	
a) Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos	4 382,2
b) Centro de Servicios Globales Compartidos, Nairobi	3 624,9
c) Centro de Servicios Globales Compartidos, Budapest	1 507,9
d) Centro de Servicios Globales Compartidos, Shenzhen	0,0
e) Centro de Servicios Globales Compartidos, Montreal	7,7
Total	9 522,7

Nota: Distribución en porcentaje: presupuesto ordinario (23 %), presupuestos para las operaciones de mantenimiento de la paz (57 %) y recursos extrapresupuestarios (20 %), como se indica a continuación:

- a) La suma total de 2.190.200 dólares, que representa la parte de las necesidades de recursos de los Centros de Servicios Globales Compartidos para el bienio 2018-2019 que se sufragará con cargo al presupuesto ordinario, se reflejaría en la sección 29D (Centros de Servicios Globales Compartidos), bajo subvenciones y contribuciones;
- b) Necesidades de recursos por valor de 5.427.900 dólares, financiadas exclusivamente con cargo a los presupuestos para las operaciones de mantenimiento de la paz;
- c) Necesidades de recursos por valor de 1.904.600 dólares, financiadas con cargo a recursos extrapresupuestarios.

Cuadro 2
Necesidades de recursos estimadas para 2020
 (En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Componente</i>	<i>Total</i>
Programa de trabajo	
a) Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos	20 976,1
b) Centro de Servicios Globales Compartidos, Nairobi	13 714,0
c) Centro de Servicios Globales Compartidos, Budapest	5 588,6
d) Centro de Servicios Globales Compartidos, Shenzhen	5 715,7
e) Centro de Servicios Globales Compartidos, Montreal	4 954,1
Total	50 948,5

Nota: Para 2020, el monto estimado de 50.948.500 dólares se desglosa en tres fuentes de financiación: presupuesto ordinario (23 %), presupuestos para las operaciones de mantenimiento de la paz (57 %) y recursos extrapresupuestarios (20 %), como se indica a continuación:

- La suma de 11.718.200 dólares, que representa la parte de las necesidades de recursos de los Centros de Servicios Globales Compartidos para 2020 que se sufragará con cargo al presupuesto ordinario, se reflejará en la sección 29D (Centros de Servicios Globales Compartidos), bajo subvenciones y contribuciones;
- Necesidades de recursos por valor de 29.040.600 dólares, financiadas exclusivamente con cargo a los presupuestos para las operaciones de mantenimiento de la paz;
- Necesidades de recursos por valor de 10.189.700 dólares, financiadas con cargo a recursos extrapresupuestarios.

Cuadro 3
Recursos relacionados con puestos a tiempo completo

<i>Categoría</i>	<i>Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos</i>	<i>Centro de Servicios Globales Compartidos, Nairobi</i>	<i>Centro de Servicios Globales Compartidos, Budapest</i>	<i>Centro de Servicios Globales Compartidos, Shenzhen</i>	<i>Centro de Servicios Globales Compartidos, Montreal</i>	<i>Total</i>
Cuadro Orgánico y categorías superiores						
D-2	1	–	–	–	–	1
D-1	–	1	1	1	1	4
P-5	3	2	1	1	1	8
P-4/3	11	29	15	17	13	85
P-2/1	3	7	2	1	2	15
Subtotal	18	39	19	20	17	113
Cuadro de Servicios Generales						
Categoría principal	0	25	11	15	16	67
Otras categorías	9	190	93	138	74	504
Subtotal	9	215	104	153	90	571
Total	27	254	123	173	107	684

Programa de trabajo

Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos (ubicada en Nairobi)

Recursos necesarios: 4.382.200 dólares (para 2019)

20.976.100 dólares (estimaciones para 2020)

2. El Director de Servicios Globales Compartidos se encargará de proporcionar orientación general y de supervisar la gestión de las operaciones de los Centros de Servicios Globales Compartidos. La persona titular de ese puesto establecerá la dirección estratégica a corto y largo plazo para la prestación de servicios y velará por que se ajuste a los objetivos y la planificación institucional de los servicios compartidos. También promoverá la estandarización de las operaciones de servicios compartidos y rendirá cuentas de la calidad de los servicios y de su mejora constante. Además, asumirá el liderazgo en las relaciones con el personal directivo superior y los responsables de las políticas y actuará como coordinador para la integración de todos los aspectos de la labor de los Centros de Servicios Globales Compartidos. La Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos estará apoyada por la Sección de Gestión del Desempeño y Optimización de los Procesos y la Sección de Servicios al Cliente y Capacitación. Los jefes de los centros de servicios compartidos dependerán directamente del Director de Servicios Globales Compartidos.

Necesidades de recursos

	<i>Estimación 2018-2019</i>	<i>Estimación 2020</i>	<i>Puestos</i>
Relacionados con puestos	1 225,0	2 721,0	27
No relacionados con puestos	3 157,2	18 255,1	–
Total	4 382,2	20 976,1	27

3. El total de recursos por valor de 4.382.200 dólares para 2019 serviría para sufragar 27 puestos (1 D-2, 3 P-5, 3 P-4, 8 P-3, 3 P-2 y 9 de otras categorías (1.225.000 dólares)) a partir de julio de 2019, de conformidad con el plan de aplicación, así como recursos no relacionados con puestos (3.157.200 dólares) para apoyar la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios.

4. Los recursos no relacionados con puestos para 2019, por un monto de 3.157.200 dólares, incluyen las necesidades recurrentes (178.400 dólares) y las necesidades no recurrentes para sufragar los gastos de la fase de establecimiento (2.978.800 dólares).

5. Se calcula que en 2020 se necesitarían recursos por valor de 20.976.100 dólares para apoyar la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios.

Centro de Servicios Globales Compartidos, Nairobi

Recursos necesarios: 3.624.900 dólares (para 2019)

13.714.000 dólares (estimaciones para 2020)

Cuadro 4

Recursos necesarios: Centro de Servicios Globales Compartidos, Nairobi

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Estimación 2018-2019</i>	<i>Estimación 2020</i>	<i>Puestos</i>
Relacionados con puestos	2 597,1	11 074,5	254
No relacionados con puestos	1 027,8	2 639,5	–
Total	3 624,9	13 714,0	254

6. El total de recursos por valor de 3.624.900 dólares para 2019 serviría para sufragar 254 puestos (1 D-1, 2 P-5, 10 P-4, 19 P-3, 7 P-2, 25 del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal) y 190 del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías) (2.597.100 dólares)) a partir de julio de 2019, de conformidad con el plan de aplicación, así como recursos no relacionados con puestos (1.027.800 dólares) para apoyar la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios.

7. Se calcula que en 2020 se necesitarían recursos por valor de 13.714.000 dólares para apoyar la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios.

Centro de Servicios Globales Compartidos, Budapest

Recursos necesarios: 1.507.900 dólares (para 2019)

5.588.600 dólares (estimaciones para 2020)

Cuadro 5

Recursos necesarios: Centro de Servicios Globales Compartidos, Budapest

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Estimación 2018-2019</i>	<i>Estimación 2020</i>	<i>Puestos</i>
Relacionados con puestos	1 072,7	4 246,5	123
No relacionados con puestos	435,2	1 342,1	–
Total	1 507,9	5 588,6	123

8. El total de recursos por valor de 1.507.900 dólares para 2019 serviría para sufragar 123 puestos (1 D-1, 1 P-5, 5 P-4, 10 P-3, 2 P-2, 11 del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal) y 93 del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías) (1.072.700 dólares)) a partir de julio de 2019, de conformidad con el plan de aplicación, así como recursos no relacionados con puestos (435.200 dólares) para apoyar la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios.

9. Se calcula que en 2020 se necesitarían recursos por valor de 5.588.600 dólares para apoyar la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios.

Centro de Servicios Globales Compartidos, Shenzhen

Recursos necesarios: 5.715.700 dólares (estimaciones para 2020)

Cuadro 6

Recursos necesarios: Centro de Servicios Globales Compartidos, Shenzhen

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Estimación 2018-2019</i>	<i>Estimación 2020</i>	<i>Puestos</i>
Relacionados con puestos	0,0	4 667,0	173
No relacionados con puestos	0,0	1 048,7	–
Total	0,0	5 715,7	173

10. En 2019 no se necesitarán recursos para el Centro de Servicios Globales Compartidos de Shenzhen. Se calcula que en 2020 se necesitarían recursos por valor de 5.715.700 dólares para apoyar la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios.

Centro de Servicios Globales Compartidos, Montreal

Recursos necesarios: 7.700 dólares (para 2019)

4.954.100 dólares (estimaciones para 2020)

Cuadro 7

Recursos necesarios: Centro de Servicios Globales Compartidos, Montreal

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Estimación 2018-2019</i>	<i>Estimación 2020</i>	<i>Puestos</i>
Relacionados con puestos	0,0	4 058,3	107
No relacionados con puestos	7,7	895,8	–
Total	7,7	4 954,1	107

11. En 2019 se necesitaría un total de recursos por valor de 7.700 dólares para apoyar el establecimiento del Centro en 2020.

12. Se calcula que en 2020 se necesitarían recursos por valor de 4.954.100 dólares para apoyar la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios.

Cuadro 8

Puestos que se propone suprimir en 2020

<i>Entidad</i>	<i>Categoría</i>	<i>Número de puestos</i>
Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra	P-4	1
	P-3	2
	P-2	2
	CP	2
	OC	39
Subtotal		46

<i>Entidad</i>	<i>Categoría</i>	<i>Número de puestos</i>
Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi	P-5	1
	P-4	1
	P-3	2
	P-2	2
	CP	11
	OC	35
Subtotal		52
Oficina de las Naciones Unidas en Viena	P-4	1
	P-3	1
	CP	1
	OC	18
Subtotal		21
Comisión Económica para África	P-3	1
	CP	3
	OC	8
Subtotal		12
Comisión Económica para América Latina y el Caribe	P-2	1
	CP	2
	OC	11
Subtotal		14
Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico	P-2	1
	CP	2
	OC	10
Subtotal		13
Comisión Económica y Social para Asia Occidental	P-3	1
	CP	1
	OC	6
Subtotal		8
Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua	SM	1
	CP	1
	OC	2
Subtotal		4
Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán	P-5	1
	P-4	1
	P-3	2
	P-2	1
	SM	14
	SG	20
Subtotal		39

<i>Entidad</i>	<i>Categoría</i>	<i>Número de puestos</i>
Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq	P-4	2
	P-3	1
	SM	7
	SG	23
Subtotal		33
Centro Regional de Servicios de las Naciones Unidas en Entebbe (Uganda)	D-1	1
	P-5	5
	P-4	15
	P-3	18
	P-2	4
	SM	56
	FNCO	29
	OC	215
	VNU	6
Subtotal		349
Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo	SM	2
	OC	5
Subtotal		7
Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre	OC	1
Subtotal		1
Centro Mundial de Servicios de las Naciones Unidas	SM	2
	OC	6
Subtotal		8
Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación	OC	3
Subtotal		3
Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano	P-4	1
	P-3	2
	FNCO	1
	OC	13
Subtotal		17
Misión de las Naciones Unidas de Apoyo a la Justicia en Haití	SM	2
	OC	4
Subtotal		6
Total		633

Abreviaciones: CL, contratación local; CP, categoría principal; FNCO, Funcionario Nacional del Cuadro Orgánico; OC, otras categorías; SG, Servicios Generales; SM, Servicio Móvil; VNU, Voluntario de las Naciones Unidas.

Cuadro 9
Puestos que se propone suprimir en 2021

<i>Entidad</i>	<i>Categoría</i>	<i>Número de puestos</i>
Departamento de Asuntos Económicos y Sociales	OC	4
Subtotal		4
Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias	CP	2
	OC	7
Subtotal		9
Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión	P-5	2
	P-3	1
	CP	6
	OC	55
Subtotal		64
Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz	P-4	1
	OC	2
Subtotal		3
Departamento de Comunicación Global	OC	4
Subtotal		4
Departamento de Seguridad	OC	3
Subtotal		3
Oficina Ejecutiva del Secretario General	OC	1
Subtotal		1
Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios	P-3	3
	OC	8
Subtotal		11
Oficina de Asuntos de Desarme	OC	1
Subtotal		1
Oficina de Servicios de Supervisión Interna	OC	1
Subtotal		1
Oficina de Asuntos Jurídicos	OC	1
Subtotal		1
Departamento de Apoyo Operacional	OC	11
Subtotal		11
Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	OC	1
Subtotal		1
Total		114

Abreviaciones: CP, categoría principal; OC, otras categorías.

Cuadro 10

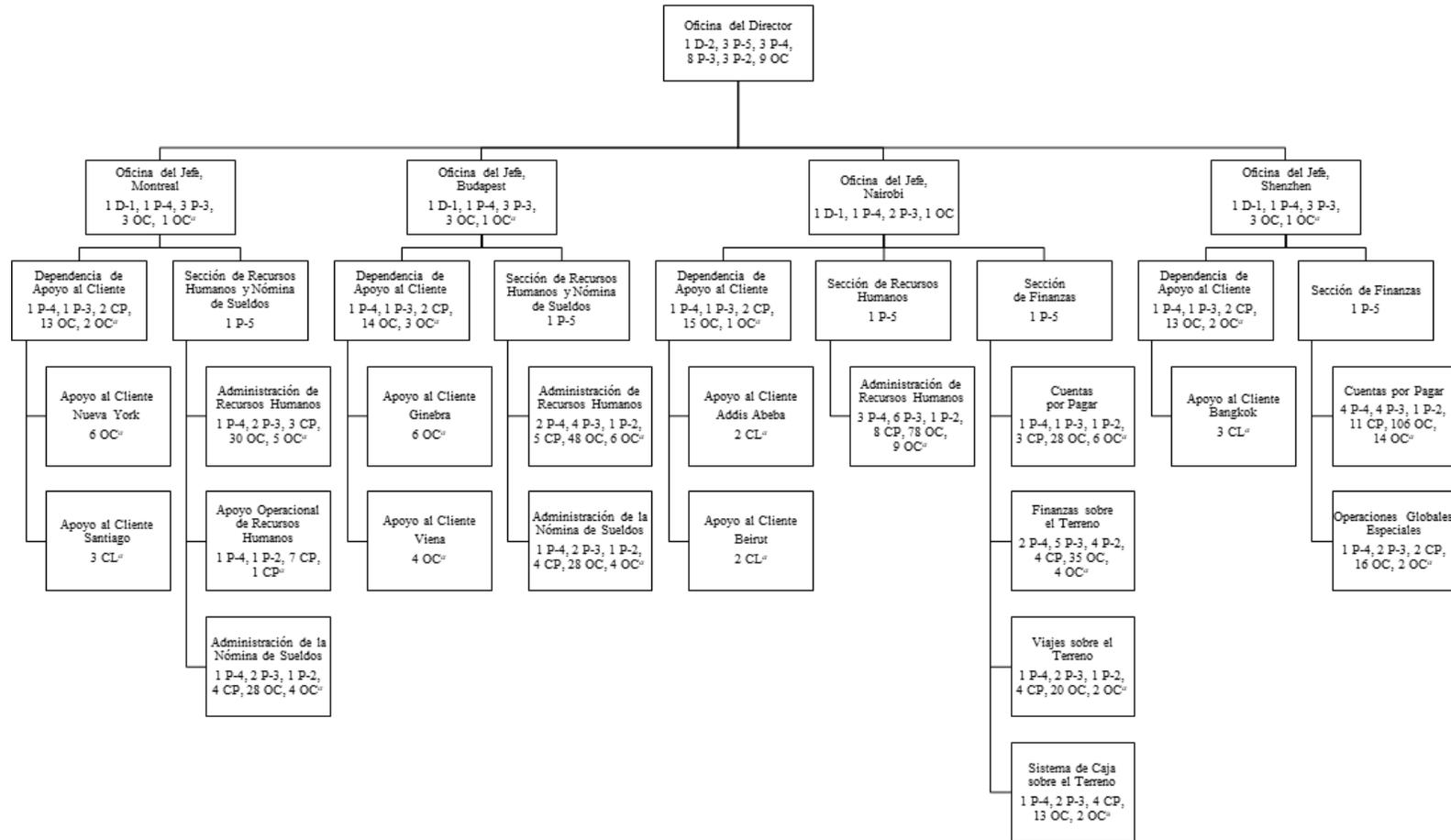
Previsiones anuales de reducción de recursos para las entidades existentes

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Entidad</i>	<i>Presupuesto ordinario</i>		<i>Otros recursos prorrateados</i>		<i>Recursos extrapresupuestarios</i>		<i>Personal temporario general financiado con cargo a recursos extrapresupuestarios</i>		<i>Total</i>	
	<i>Puestos</i>	<i>Costo anual</i>	<i>Puestos</i>	<i>Costo anual</i>	<i>Puestos</i>	<i>Costo anual</i>	<i>Puestos</i>	<i>Costo anual</i>	<i>Puestos</i>	<i>Costo anual</i>
Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra	14	1 947,8	–	–	18	2 694,2	14	1 194,1	46	5 836,1
Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi	14	1 362,5	–	–	35	1 930,6	3	165,5	52	3 458,6
Oficina de las Naciones Unidas en Viena	9	1 012,6	–	–	12	1 200,6	0	–	21	2 213,3
Comisión Económica para África	12	576,7	–	–	0	–	0	–	12	576,7
Comisión Económica para América Latina y el Caribe	14	950,0	–	–	–	–	–	–	14	950,0
Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico	13	933,0	–	–	–	–	–	–	13	933,0
Comisión Económica y Social para Asia Occidental	8	727,0	–	–	–	–	–	–	8	727,0
Departamento de Asuntos Económicos y Sociales	2	172,8	–	–	2	201,3	–	–	4	374,1
Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias	9	814,9	–	–	–	–	–	–	9	814,9
Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión	37	3 386,5	14	1 409,2	13	1 571,8	0	–	64	6 367,5
Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz	–	–	–	–	3	405,7	–	–	3	405,7
Departamento de Comunicación Global	4	301,5	–	–	–	–	–	–	4	301,5
Departamento de Seguridad	3	306,8	–	–	–	–	–	–	3	306,8
Oficina Ejecutiva del Secretario General	1	86,4	–	–	–	–	–	–	1	86,4
Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios	–	–	–	–	10	1 405,7	1	100,7	11	1 506,4
Oficina de Asuntos de Desarme	–	–	–	–	–	–	1	100,7	1	100,7
Oficina de Servicios de Supervisión Interna	1	86,4	–	–	–	–	–	–	1	86,4
Oficina de Asuntos Jurídicos	1	86,4	–	–	–	–	–	–	1	86,4
Departamento de Apoyo Operacional	2	172,8	9	905,9	–	–	–	–	11	1 078,7
Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	–	–	1	100,7	–	–	–	–	1	100,7

<i>Entidad</i>	<i>Presupuesto ordinario</i>		<i>Otros recursos prorrateados</i>		<i>Recursos extrapresupuestarios</i>		<i>Personal temporario general financiado con cargo a recursos extrapresupuestarios</i>		<i>Total</i>	
	<i>Puestos</i>	<i>Costo anual</i>	<i>Puestos</i>	<i>Costo anual</i>	<i>Puestos</i>	<i>Costo anual</i>	<i>Puestos</i>	<i>Costo anual</i>	<i>Puestos</i>	<i>Costo anual</i>
Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua	4	341,0	–	–	–	–	–	–	4	341,0
Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán	39	4 055,5	–	–	–	–	–	–	39	4 055,5
Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq	33	3 039,5	–	–	–	–	–	–	33	3 039,5
Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda)	–	–	349	25 573,5	–	–	–	–	349	25 573,5
Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo	–	–	7	437,0	–	–	–	–	7	437,0
Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre	–	–	1	61,8	–	–	–	–	1	61,8
Centro Mundial de Servicios de las Naciones Unidas	–	–	8	627,9	–	–	–	–	8	627,9
Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación	–	–	3	113,5	–	–	–	–	3	113,5
Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano	–	–	17	1 390,1	–	–	–	–	17	1 390,1
Misión de las Naciones Unidas de Apoyo a la Justicia en Haití	–	–	6	397,7	–	–	–	–	6	397,7
Total	220	20 360,1	415	31 017,5	93	9 409,9	19	1 561,0	747	62 348,5

Organigrama propuesto



Abreviaciones: CL, contratación local; CP, Cuadro de Servicios Generales (categoría principal); OC, Cuadro de Servicios Generales (otras categorías).

^a Plazas de personal temporario general.

Anexo V

Plan de obtención de beneficios

En el cuadro que figura a continuación se establecen los indicadores clave que serán objeto de medición y presentación de informes en el marco del plan de obtención de beneficios del modelo global de prestación de servicios. El ciclo de la gestión de los beneficios está concebido como un ejercicio quinquenal inicialmente (mínimo horizonte temporal), en que todos los años se presentarán a la Asamblea General planillas de resultados actualizadas.

<i>Número</i>	<i>Beneficio</i>	<i>Medición</i>	<i>Frecuencia de las mediciones</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Fecha de referencia^a</i>
1	Eficacia en función de los costos	Evitación de gastos frente al funcionamiento actual ^b [gastos de funcionamiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos] más [gastos de ejecución no recurrentes] menos [costo de la prestación de servicios administrativos antes de la puesta en marcha de los Centros de Servicios Globales Compartidos]	Anualmente	Cero (no implica evitación de gastos frente al funcionamiento actual antes de que se implementen los Centros de Servicios Globales Compartidos)	Tercer trimestre de 2019 (comienzo del año cero)
2	Servicios administrativos de alta calidad y orientados a los clientes	Puntuación en la encuesta de satisfacción de los clientes con la calidad del trabajo	Anualmente	Puntuación en la encuesta de satisfacción de los clientes anterior a la aplicación del modelo global de prestación de servicios	Cuarto trimestre de 2019 (inmediatamente antes de la entrada en funcionamiento de los centros de servicios compartidos)
3	Puntualidad de la prestación de servicios	Porcentaje de transacciones de los Centros de Servicios Globales Compartidos finalizadas en el plazo establecido en el acuerdo de prestación de servicios	Mensualmente	Datos del primer mes de prestación de servicios de los Centros de Servicios Globales Compartidos u otros datos de referencia pertinentes	Enero de 2020 (primer mes de funcionamiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos) o la fecha de referencia más temprana disponible
4	Eficiencia operacional	Promedio del volumen de transacciones por funcionario	Trimestralmente	Datos trimestrales del año anterior a la entrada en funcionamiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos ^c	Primer trimestre de 2019 (1 año antes de la entrada en funcionamiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos)

<i>Número</i>	<i>Beneficio</i>	<i>Medición</i>	<i>Frecuencia de las mediciones</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Fecha de referencia^a</i>
5	Estandarización y coherencia	Número de procesos ofrecidos mediante los procedimientos estándar del modelo global de prestación de servicios	Anualmente	Cero	Primer trimestre de 2020 (inicio del funcionamiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos)

^a Todas las fechas indicadas están sujetas a la aprobación por la Asamblea General de la propuesta de calendario para el establecimiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos (actualmente previsto para el primer trimestre de 2020) y podrán ser modificadas en función de la puesta en marcha efectiva.

^b La comparación de los costos de los servicios administrativos se refiere únicamente a los servicios administrativos incluidos en el alcance del proyecto.

^c Se efectuarán cuatro mediciones trimestrales del volumen de transacciones con anterioridad a la puesta en marcha de los Centros de Servicios Globales Compartidos para que puedan compararse de manera ponderada las posibles diferencias debidas a factores estacionales de la carga de trabajo, por ejemplo, las solicitudes de subsidio de educación suelen multiplicarse en determinados períodos del año natural.

Anexo VI

Glosario

<i>Término</i>	<i>Definición</i>
Proceso administrativo	En este contexto, los procesos administrativos se definen como procesos de principio a fin, que comienzan con la solicitud de un cliente y terminan con la obtención de un resultado y que a menudo incluyen subprocesos en diferentes esferas funcionales (administración de los recursos humanos, finanzas, etc.).
Cliente	Se entiende por cliente: a) una entidad del sistema de las Naciones Unidas (incluidas las oficinas y los departamentos) que necesita servicios administrativos para cumplir su mandato; y b) un funcionario o representante de una entidad autorizado para solicitar servicios administrativos para sí mismo, en su calidad de funcionario de la Organización, o en nombre de la entidad.
Gestión de las relaciones con los clientes	Conjunto de políticas, procesos e instrumentos para gestionar la interacción con los clientes a fin de mejorar la relación con ellos y aumentar su satisfacción. Una aplicación informática de gestión de las relaciones con los clientes es un instrumento para gestionar la interacción entre los proveedores de servicios y sus clientes.
Planificación de los recursos institucionales	Sistema que proporciona un conjunto integrado de aplicaciones de tecnología de la información para prestar apoyo a actividades como la gestión financiera y presupuestaria, la gestión de los recursos humanos, la gestión de la cadena de suministro, los servicios centrales de apoyo y otras funciones básicas.
Indicador clave del desempeño	Valor cuantificable que se utiliza para supervisar y evaluar el éxito de una actividad. El indicador se compara con las metas establecidas, los resultados en el pasado y los elementos de referencia para promover mejoras y ajustes significativos y efectivos en el desempeño de la prestación de servicios.
Acuerdo de prestación de servicios	Acuerdo oficial negociado en el que se definen los parámetros y las responsabilidades para la prestación de un servicio. La finalidad de ese acuerdo es definir el nivel mínimo de la calidad esperada y acordada en los servicios prestados a los clientes.
Servicios compartidos	Servicios no supeditados a la ubicación que son comunes para las entidades clientes (o compartidos por ellas) y que se pueden prestar desde las ubicaciones de los centros con independencia de la ubicación de los clientes. Los recursos que prestan esos servicios se organizan en los centros de servicios compartidos, los cuales operan siguiendo procesos estandarizados y utilizan herramientas de relación con los clientes para gestionar la interacción con los clientes a distancia.