



# Asamblea General

Distr. general  
30 de septiembre de 2016  
Español  
Original: inglés

---

## Septuagésimo primer período de sesiones

Tema 134 del programa provisional

**Presupuesto por programas para el bienio 2016-2017**

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

#### **Informe del Secretario General**

##### *Resumen*

El informe se ha preparado de conformidad con lo dispuesto en la sección XIX de la resolución 70/248 de la Asamblea General, en la que se solicitó al Secretario General que presentara una propuesta perfeccionada y detallada sobre el modelo global de prestación de servicios. El informe responde a las solicitudes formuladas por la Asamblea en dicha resolución y proporciona información actualizada sobre el estado del proyecto desde que se publicó el informe sobre el marco de un modelo global de prestación de servicios de la Secretaría de las Naciones Unidas (A/70/323).

Como se indica en los párrafos 1 a 8 del informe sobre el marco, el entramado administrativo de la Secretaría está compuesto por unas 98 entidades independientes que prestan servicios para lugares de destino concretos o departamentos y oficinas específicos, cuya estructura debe ser más eficiente, más eficaz y económica. Para que la prestación de servicios administrativos se adecue a las necesidades operacionales actuales y futuras de la Secretaría hace falta contar con un nuevo modelo de prestación de servicios con el que se logren sinergias y se compartan infraestructuras en la medida de lo posible, sin olvidar las necesidades concretas de las distintas partes de la Secretaría, entre las que se incluyen las entidades dedicadas al mantenimiento de la paz y las que están orientadas a las actividades sobre el terreno. Dicho modelo aprovechará los conocimientos especializados disponibles en la Secretaría y el potencial de todas las recientes iniciativas de transformación, combinando la gestión prudente de los recursos con una orientación hacia los resultados y una mayor atención a la calidad y la puntualidad de la prestación de los servicios.



En el informe se exponen la visión para el modelo global de prestación de servicios y los avances en su elaboración. También se recoge información de referencia y una descripción de los beneficios cualitativos y cuantitativos. Con sujeción a las decisiones que la Asamblea General adopte con respecto al contenido del presente informe, el Secretario General incluirá propuestas detalladas en las propuestas presupuestarias. A fin de elaborar el modelo global de prestación de servicios, se solicitan recursos para gestionar el diseño detallado y la ejecución del proyecto.

## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	4
II. Visión, objetivo y principios rectores .....	4
III. Alcance y metodología del proyecto del modelo global de prestación de servicios .....	5
IV. Resumen de la evaluación del modelo global de prestación de servicios realizada en 2016. . .	7
V. Propuestas de prestación de servicios dentro del modelo global.....	9
A. Administración de los recursos humanos y nómina de sueldos.....	11
B. Cuentas por pagar .....	16
C. Tramitación de viajes, solicitudes de reembolso de gastos de viaje y pagos de pasajes ..	19
D. Adquisiciones .....	22
E. Ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno .....	23
F. Consolidación de los servicios dentro de los lugares de destino existentes .....	26
VI. Consideraciones acerca del modelo global de prestación de servicios .....	30
A. Beneficios previstos .....	30
B. Evaluación de la ubicación.....	31
C. Presentación de informes y mecanismos de financiación de los servicios compartidos ..	33
D. Evaluación de propuestas respecto de los principios rectores del modelo global de prestación de servicios .....	35
E. Marco de los riesgos.....	36
VII. Ejecución del modelo global de prestación de servicios .....	37
A. Resumen de la ejecución .....	37
B. Gestión del cambio y repercusiones en el personal .....	39
C. Gestión de proyectos.....	40
VIII. Consecuencias en materia de recursos.....	44
IX. Medidas recomendadas que deberá adoptar la Asamblea General .....	46
<b>Anexos</b>	
I. Marco de gobernanza actual del modelo global de prestación de servicios .....	47
II. Organigrama del proyecto y distribución de puestos para 2017 .....	48
III. Información de referencia del modelo global de prestación de servicios .....	49

## **I. Introducción**

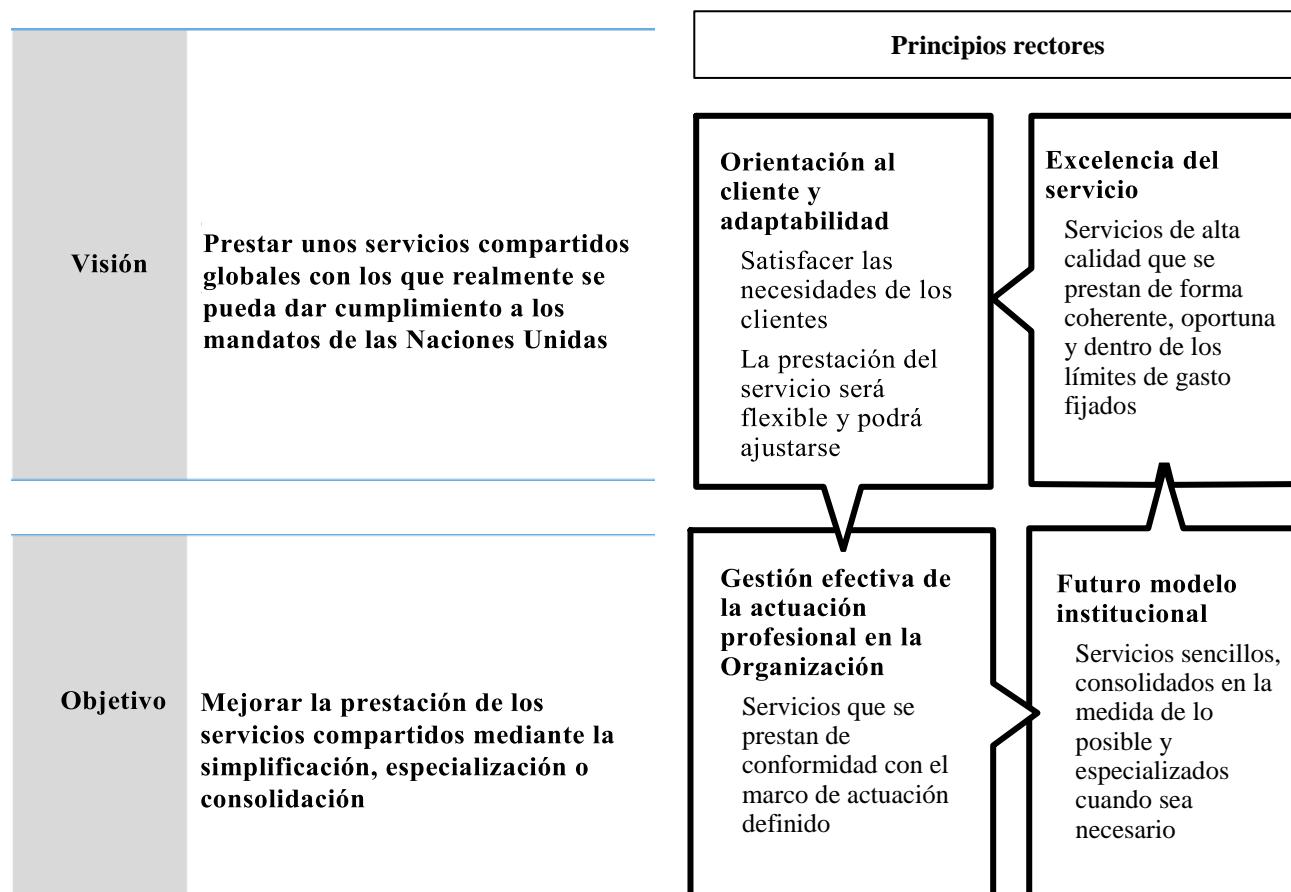
1. El presente informe se presenta de conformidad con lo dispuesto en la sección XIX de la resolución 70/248 A de la Asamblea General, en la que se solicitó al Secretario General que le presentara una propuesta detallada sobre el modelo global de prestación de servicios para examinarla en la parte principal de su septuagésimo primer período de sesiones. El informe se basa en los trabajos descritos en el informe del Secretario General sobre el marco de un modelo global de prestación de servicios de la Secretaría de las Naciones Unidas (A/70/323) (en adelante, el “informe sobre el marco”) y en su preparación se han tenido en cuenta las decisiones adoptadas por la Asamblea General en la materia, así como las observaciones y recomendaciones formuladas al respecto por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y los órganos de supervisión.

## **II. Visión, objetivo y principios rectores**

2. Como se indica en el informe sobre el marco y en consonancia con el objetivo de crear una Secretaría verdaderamente mundial, el Secretario General prevé una Secretaría que esté en mejores condiciones para cumplir sus mandatos, con el apoyo de unos servicios administrativos que proporcionen lo que se necesite, cuando y donde se necesite. El enfoque institucional global permitirá prestar servicios administrativos de alta calidad, oportunos y normalizados en toda la Secretaría, dando prioridad a las necesidades de los clientes, los imperativos operacionales y los resultados, al mismo tiempo que se asegura de forma apropiada el control, la supervisión y la eficacia en función de los costos.

3. La visión del modelo global de prestación de servicios aprobado por el Comité Directivo del Modelo Global de Prestación de Servicios es prestar unos servicios de apoyo administrativo con los que realmente se pueda dar cumplimiento a los mandatos de las Naciones Unidas sobre la base de los siguientes principios: orientación al cliente y adaptabilidad; excelencia del servicio; gestión efectiva de la actuación profesional en la Organización; y simplificación, especialización y consolidación del futuro modelo institucional. En el gráfico I se ilustran las líneas generales de este enfoque.

Gráfico I  
Visión, objetivo y principios rectores



### III. Alcance y metodología del proyecto del modelo global de prestación de servicios

4. **Alcance.** De conformidad con lo dispuesto en la sección XIX de la resolución 70/248 A de la Asamblea General, la elaboración del modelo se limitará a la prestación de servicios de apoyo administrativo.

5. En la elaboración del modelo global de prestación de servicios se tienen en cuenta las enseñanzas extraídas y las mejores prácticas en los siguientes ámbitos: las iniciativas de transformación institucional en curso; la aplicación y el uso de los servicios compartidos dentro de la Secretaría y el sistema de las Naciones Unidas; las observaciones y recomendaciones pertinentes de los órganos de supervisión; y los parámetros de referencia utilizados en iniciativas similares del sector público. Además, se están revisando los servicios de apoyo administrativo en función de las directrices esbozadas en el informe sobre el marco consistentes en:

a) **Simplificar las funciones administrativas y el flujo de trabajo.** Se están revisando las estructuras administrativas complejas de la Secretaría, en particular las principales políticas administrativas, los procedimientos y las delegaciones de autoridad, a fin de conseguir que sean más ágiles y tengan una mayor capacidad de respuesta a las necesidades operacionales. Se siguen analizando los procesos administrativos con miras a eliminar las etapas que resultan superfluas y no añaden valor. También se está tratando de buscar la manera de aprovechar la tecnología de la información y las comunicaciones para la prestación de un proceso administrativo íntegro;

b) **Establecer una especialización de las responsabilidades administrativas en relación con distintas funciones.** La estructura administrativa de la Organización se reajustará para distinguir mejor las actividades operacionales de las estratégicas y la supervisión estratégica de la prestación de servicios administrativos. La especialización en todos los niveles de la Secretaría permitirá una mayor concentración de los conocimientos especializados y la coherencia de la prestación de los servicios administrativos, de manera que las diferentes entidades realicen contribuciones como parte de un modelo institucional consolidado. Las entidades clientes se desprenderán de la mayoría de las responsabilidades administrativas relacionadas con las transacciones y se centrarán en sus mandatos básicos y responsabilidades estratégicas relativas a cuestiones administrativas, como la preparación de presupuestos, la administración financiera y otras funciones de gestión. Se prevé que será necesario redefinir los puestos administrativos para aclarar las futuras funciones y responsabilidades. Se reforzarán los mecanismos de supervisión y rendición de cuentas mediante una mejor distribución de las responsabilidades;

c) **Consolidar la capacidad administrativa en toda la Secretaría.** En función de las necesidades de los clientes y el tipo de servicio administrativo, se han analizado diferentes acuerdos de servicios compartidos, como: i) los servicios administrativos transaccionales prestados a través de los centros de servicios compartidos; o ii) los servicios administrativos basados en la especialización prestados por centros de excelencia que ofrecen una orientación y unos conocimientos altamente especializados.

6. **Metodología.** El modelo global de prestación de servicios se ha evaluado siguiendo la metodología dividida en seis partes que se esboza en el informe sobre el marco y que se indica a continuación:

a) Parte 1: Evaluación de los procesos administrativos con respecto a su dependencia de la ubicación y catalogación como procesos de la sede<sup>1</sup>, de los centros<sup>2</sup> o locales<sup>3</sup>;

---

<sup>1</sup> Las funciones de la sede consisten en la provisión de orientación estratégica, la formulación de políticas, la supervisión y el liderazgo en relación con la participación de los interesados.

<sup>2</sup> Entre los procesos que no dependen de la ubicación (“de los centros”) figuran aquellos que se llevan a cabo a nivel local, pero que se pueden consolidar, simplificar o automatizar, de forma parcial o total, en un entorno de servicios compartidos; o los dirigidos por la Sede de las Naciones Unidas/las oficinas fuera de la Sede, que se pueden realizar en otros lugares.

<sup>3</sup> Las funciones de las oficinas locales consisten en procesos no transferibles que dependen de la ubicación.

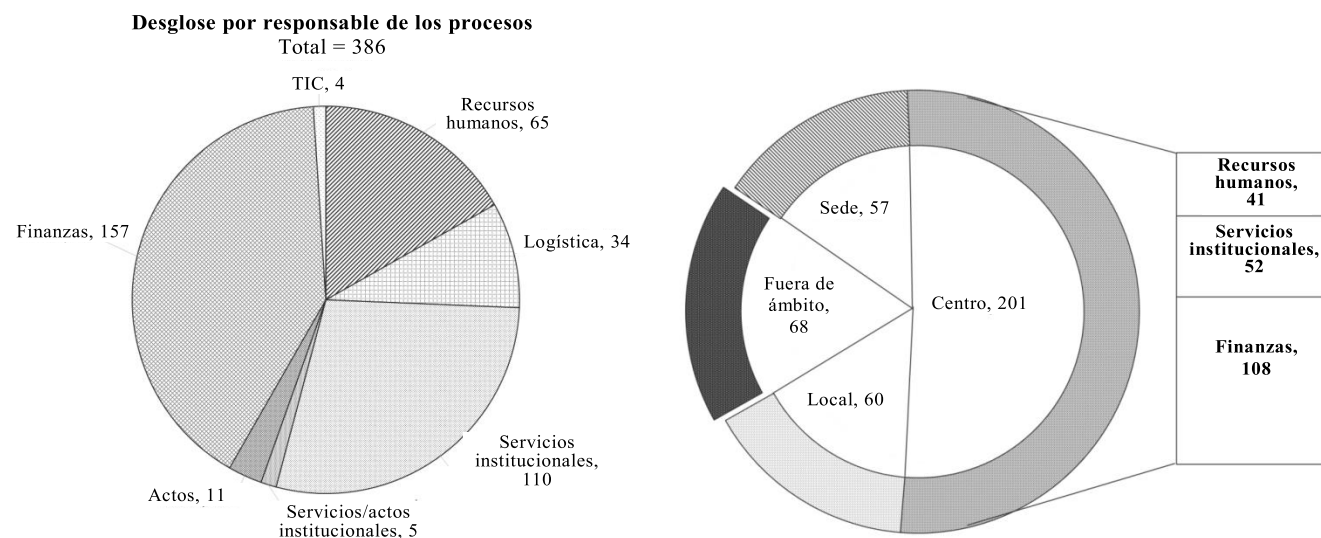
- b) Parte 2: Evaluación del impacto institucional y la dificultad de trasladar los procesos a un centro de servicios compartidos;
- c) Parte 3: Asociación de las funciones con las correspondientes estructuras organizativas de la Secretaría para determinar dónde están ubicadas actualmente las funciones y cuantificar el volumen de trabajo requerido para cada proceso (véanse la secc. V y el anexo III);
- d) Parte 4: Determinación de posibles lugares para los servicios administrativos consolidados, teniendo en cuenta consideraciones cualitativas y la relación costo-beneficio (véase la secc. VI.B);
- e) Parte 5: Realización de un estudio de viabilidad para el modelo global de prestación de servicios (véanse las seccs. V y VI.A y el anexo III);
- f) Parte 6: Formulación de un marco de los riesgos para evaluar los posibles riesgos y articular una estrategia de mitigación de los riesgos (véase la secc. VI.E.).

#### **IV. Resumen de la evaluación del modelo global de prestación de servicios realizada en 2016**

7. **Parte 1.** Evaluación y catalogación de los procesos con respecto a su dependencia de la ubicación. Como se indica en el párrafo 28 del informe sobre el marco, se determinó que 142 procesos que no dependían de la ubicación podrían incluirse en el enfoque de los servicios compartidos. A comienzos de 2016, dentro de la fase de evaluación del modelo global de prestación de servicios, se reevaluaron y catalogaron 386 procesos administrativos, incluidos los que se prestan con y sin Umoja, que es el instrumento de planificación de los recursos institucionales de la Secretaría. La evaluación tuvo en cuenta la experiencia de la implantación progresiva de Umoja y las decisiones tomadas por la Asamblea General en su resolución 70/248 A, en la que la Asamblea destacó que la elaboración del modelo global de prestación de servicios se limitaría a la prestación de servicios de apoyo administrativo y puso de relieve que las funciones que principalmente entrañaban la interacción directa con los Estados Miembros, incluidos los países que aportaban contingentes, seguirían ejerciéndose desde la Sede. En el gráfico II se presentan los resultados de la evaluación de los procesos de 2016.

8. Según los resultados de la evaluación realizada en 2016, 68 procesos de Umoja quedan fuera del ámbito de aplicación, ya que se engloban en la Ampliación 2 de Umoja y tal vez puedan plantearse en el futuro; 57 procesos corresponden a la categoría de la sede o están relacionados con la provisión de orientación estratégica, la formulación de políticas, la supervisión y el liderazgo en relación con la participación de los interesados; 60 procesos son locales o dependientes de la ubicación y no transferibles, tales como la formulación de presupuestos, la coordinación de las auditorías, la selección del personal y otras funciones de gestión; y 201 procesos corresponden a la categoría de los centros o se consideran independientes de la ubicación con posibilidades de consolidación en arreglos de servicios compartidos.

## Gráfico II Evaluación de los procesos de 2016



*Abreviatura:* TIC, tecnologías de la información y las comunicaciones.

9. **Parte 2. Evaluación del impacto institucional y la dificultad de trasladar los procesos.** Los 201 procesos que resultaron no depender de una ubicación se evaluaron en función de la facilidad de ejecución (tolerancia al riesgo y simplicidad del proceso) y la prioridad (beneficio potencial y disposición). Los resultados del análisis indicaron que la administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos, las cuentas por pagar, los viajes y las adquisiciones podían gestionarse desde un entorno de servicios compartidos. El 13 de mayo de 2016 y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación, las recomendaciones de los responsables de los procesos y las principales prácticas en los servicios compartidos, el Comité Directivo del Modelo Global de Prestación de Servicios dio su visto bueno a que se siguieran analizando tres procesos de principio a fin: la administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos; las adquisiciones y las cuentas por pagar; y la tramitación de viajes, solicitudes de reembolso de gastos de viaje y pagos de pasajes. También se aprobaron dos procesos de gestión: la ampliación de los servicios compartidos a las actividades sobre el terreno y la consolidación de los servicios dentro de los lugares de destino existentes. El estudio pormenorizado de estos cinco procesos se ha regido por los principios de diseño descritos en el párrafo 33 del informe sobre el marco. Cabe señalar que el estudio no ha abarcado la totalidad de los 201 procesos catalogados como “procesos de los centros”. Algunos de ellos también pueden formar parte de los servicios compartidos que se analizarán en una etapa posterior como parte del modelo global de prestación de servicios. En la sección V y en el anexo III se recogen los resultados del estudio pormenorizado de 2016.

10. **Parte 3. Asociación de las funciones con las correspondientes estructuras organizativas.** El equipo del proyecto, con el apoyo de consultores especializados y grupos de trabajo funcionales, definió, entre otros aspectos, el volumen de



actividad, los lugares desde los que se presta el servicio, los equivalentes indicativos a tiempo completo y las estimaciones preliminares de los beneficios cuantitativos correspondientes a cada uno de los procesos de principio a fin. En el anexo III se ofrece información de referencia para las propuestas que figuran en el informe.

11. De conformidad con lo dispuesto en el párrafo 10 de la sección XIX de la resolución 70/248 A de la Asamblea General, el Secretario General ha vuelto a examinar su propuesta de tomar el mes de febrero de 2016 como base de referencia para la elaboración del estudio de viabilidad del modelo global de prestación de servicios, teniendo en cuenta el período necesario para la estabilización de Umoja. Dado que la Organización tiene una naturaleza cambiante y dinámica, se considera que la recogida de información de referencia es un proceso continuo que se repetirá periódicamente para corroborar las hipótesis del proyecto y los pronósticos de transacciones anualizadas, así como para medir los progresos y el desempeño. En el anexo III se describe la evolución de la recogida y el análisis de la información de referencia sobre las propuestas que figuran en el informe.

12. **Parte 4. Determinación de posibles lugares para las funciones de servicios compartidos consolidados.** Conforme a lo solicitado por la Asamblea General en la sección XIX de su resolución 70/248 A y como se indica en el párrafo 45 del informe sobre el marco, se han examinado las ventajas comparativas de los principales lugares de destino existentes. En la sección VI.B se explican el enfoque, la metodología y los resultados de ese examen comparativo.

13. **Parte 5. Realización de un estudio de viabilidad para el modelo global de prestación de servicios.** El Secretario General presenta propuestas de servicios compartidos para cinco ámbitos: la administración de los recursos humanos; la nómina de sueldos; las cuentas por pagar; la ampliación de los servicios compartidos a las actividades sobre el terreno; y la consolidación de los servicios en Nueva York. En el presente informe se explica la necesidad de aplicar cada una de sus propuestas. En las respectivas propuestas presupuestarias se recogerá información más detallada.

14. **Parte 6. Formulación de un marco de los riesgos para el modelo global de prestación de servicios.** En el párrafo 43 del informe sobre el marco, el Secretario General afirma que el modelo global de prestación de servicios se ha incluido en el perfil del riesgo institucional en la categoría “Transformación institucional”. En el párrafo 36 del informe de la Comisión Consultiva (A/70/436) se establece que “la puesta en marcha del nuevo modelo de prestación de servicios tendrá importantes repercusiones en las estructuras orgánicas de la Secretaría de las Naciones Unidas, las jerarquías, los métodos de trabajo, los procesos y los procedimientos”. En la sección VI.E se describe el marco previsto de los riesgos del modelo global de prestación de servicios.

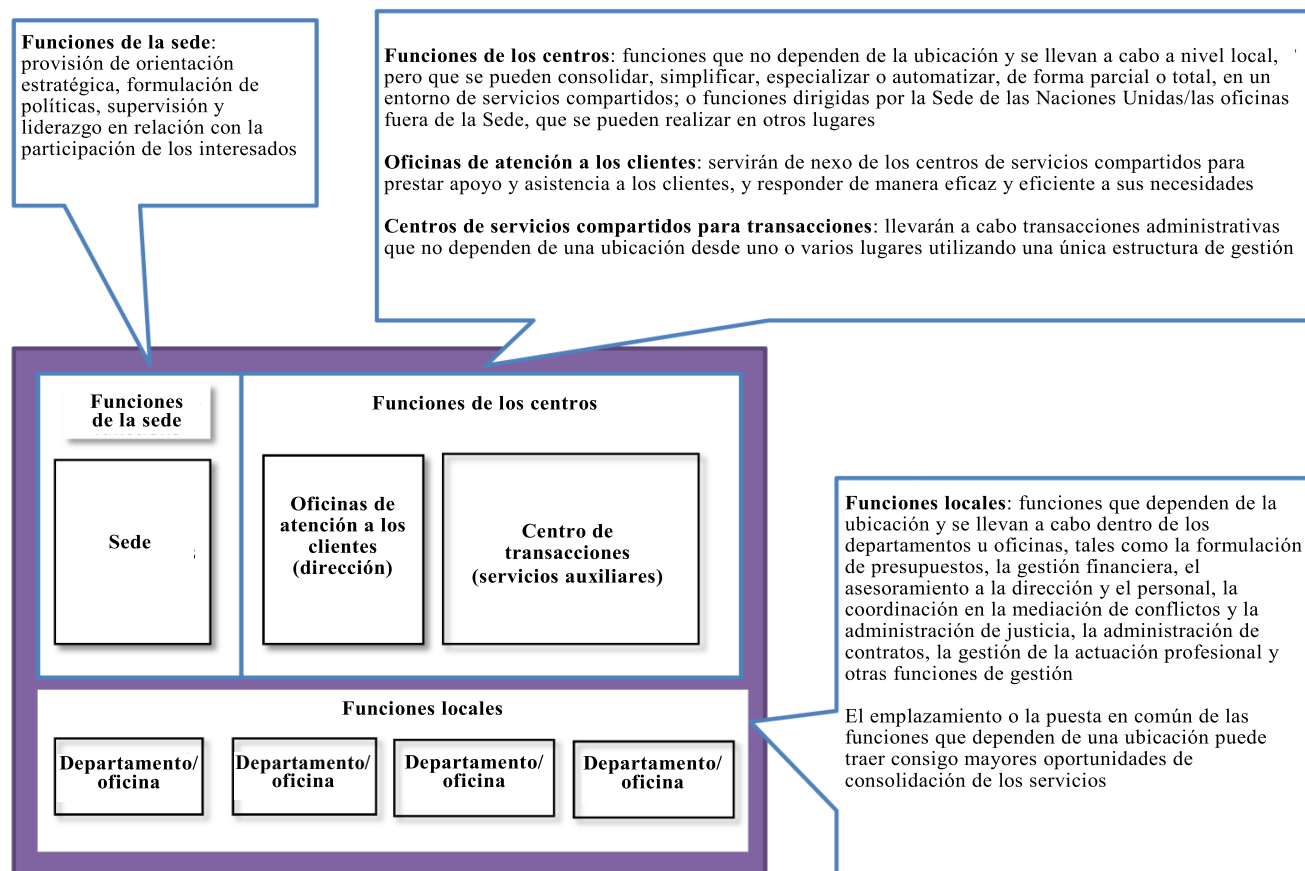
## V. Propuestas de prestación de servicios dentro del modelo global

15. El modelo global de prestación de servicios reajustará la estructura administrativa de la Secretaría para distinguir mejor las actividades operacionales de las estratégicas y la supervisión estratégica de la prestación de servicios

administrativos. Con ello se aclararán las funciones y responsabilidades y se establecerá la necesaria autoridad de cada entidad. En el gráfico III se ilustra la estructura administrativa prevista del modelo global de prestación de servicios.

Gráfico III

### Estructura administrativa del modelo global de prestación de servicios



16. Como se indica en el párrafo 9, el Comité Directivo del Modelo Global de Prestación de Servicios dio su visto bueno a que se siguieran analizando tres procesos de principio a fin y dos procesos de gestión. En los párrafos siguientes se reportan los resultados de ese análisis.

17. Como se recomendó en el párrafo 30 del informe de la Comisión Consultiva (A/70/436), en la preparación de las propuestas se consideró si los procesos podían prestarse desde un emplazamiento único para toda la Secretaría. Dado que la labor de la Organización es muy variada y que las funciones se deben poder seguir llevando a cabo en caso de que no se pueda operar temporalmente desde un lugar concreto, hace falta que existan, por lo menos, dos emplazamientos con capacidad para realizar las funciones básicas a fin de garantizar la continuidad de las operaciones. Sin embargo, algunos servicios (por ejemplo, los que corren a cargo de los centros de excelencia) se podrían prestar a toda la Secretaría desde un único lugar.

18. Con el objetivo de alcanzar el número mínimo de lugares finales, se propone ejecutar el proyecto por etapas. Se propone llevar a cabo una fase de transición de consolidación inicial en 2018-2019 (fase 1) y alcanzar el estado final en 2020-2021 (fase 2). Con la ejecución por etapas se extraerán valiosas enseñanzas y, gracias a ellas, será posible perfeccionar el diseño final. También habrá una mayor conciencia sobre la dirección en que la Organización avanza, y la Secretaría y su personal estarán mejor preparados ante los cambios que se avecinan.

19. Teniendo en cuenta que, en el informe de la Comisión Consultiva (A/70/436), se estableció que el modelo global de prestación de servicios debería tratar de conseguir la distribución más racional de funciones entre los diferentes lugares y el uso más efectivo de la infraestructura existente de la Secretaría y las inversiones efectuadas, y aprovechar la experiencia y las enseñanzas extraídas de los arreglos de servicios compartidos existentes, en 2018-2019 se llevará a cabo la consolidación inicial en seis lugares de destino de los principales proveedores de servicios administrativos, con vistas a utilizar la capacidad existente en regiones importantes durante la fase de transición.

20. A fin de garantizar la coherencia del enfoque, se establecieron tres parámetros para la consolidación inicial en 2018-2019: a) redistribuir el volumen de trabajo en los mismos husos horarios en la medida de lo posible, teniendo en cuenta las características locales concretas; b) redistribuir los recursos entre los lugares de destino únicamente si el lugar receptor no podía absorber el volumen de trabajo adicional con los recursos existentes; y c) mitigar cualquier movimiento de recursos que trajera consigo un aumento de los costos.

## **A. Administración de los recursos humanos y nómina de sueldos**

### **Actual modelo de prestación de servicios**

21. En la actualidad, 26 entidades con distintos volúmenes de trabajo tramitan las transacciones relacionadas con la administración de los recursos humanos, las prestaciones y los consultores y contratistas particulares. Aunque se sigue el mismo marco regulatorio, se utilizan diferentes normas, prácticas, procedimientos y arreglos administrativos.

22. Tras la implantación del grupo 5 de Umoja, las actividades relacionadas con la nómina de sueldos se llevarán a cabo desde diez lugares (Addis Abeba, Bangkok, Beirut, Ginebra, Nairobi, Nueva York, Santiago y Viena, además de Entebbe (Uganda) y Kuwait (en el caso del personal de contratación nacional y el personal uniformado de las misiones sobre el terreno)).

23. En Nueva York, el personal de recursos humanos y finanzas de las oficinas ejecutivas y los Servicios de Recursos Humanos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos se asignó *ad hoc* al grupo provisional de despliegue de Umoja en la Sede.

### **Futuro modelo de prestación de servicios**

24. Con el futuro modelo, se prestarán servicios de administración de los recursos humanos y de nómina de sueldos de alta calidad, oportunos y normalizados en toda

la Secretaría a través de centros de servicios compartidos. En cada centro se prestarán todos los servicios de administración de los recursos humanos (incluidos los relacionados con la incorporación de nuevo personal y el movimiento del personal, la administración de contratos, las prestaciones, las separaciones del servicio, la administración de los consultores y contratistas particulares, y los servicios de nómina de sueldos) y labores de supervisión y apoyo operacionales a todas las entidades clientes y a todo el personal sin que haya contratiempos y con un solo punto de entrada para el cliente.

25. La prestación de servicios de administración de los recursos humanos y de nómina de sueldos englobará los procesos que no dependen de una ubicación por entidades y consiste en:

a) Oficinas de atención al cliente, a través de las cuales se prestará apoyo y asesoramiento al personal y a otros clientes;

b) Centros de transacción, a través de los cuales se tramitarán las transacciones relacionadas con los recursos humanos en Umoja e Inspira y se gestionarán los procesos relacionados con la nómina de sueldos; comprenderá una oficina de atención operacional encargada de gestionar las transacciones mal tramitadas, complejas y retroactivas;

c) Una dependencia de supervisión operacional, a través de la cual se supervisarán los niveles transaccionales en el centro, se llevarán a cabo funciones de garantía de calidad, se velará por que se cumplan los objetivos del acuerdo de prestación de servicios y se prepararán todos los informes correspondientes sobre la actuación profesional.

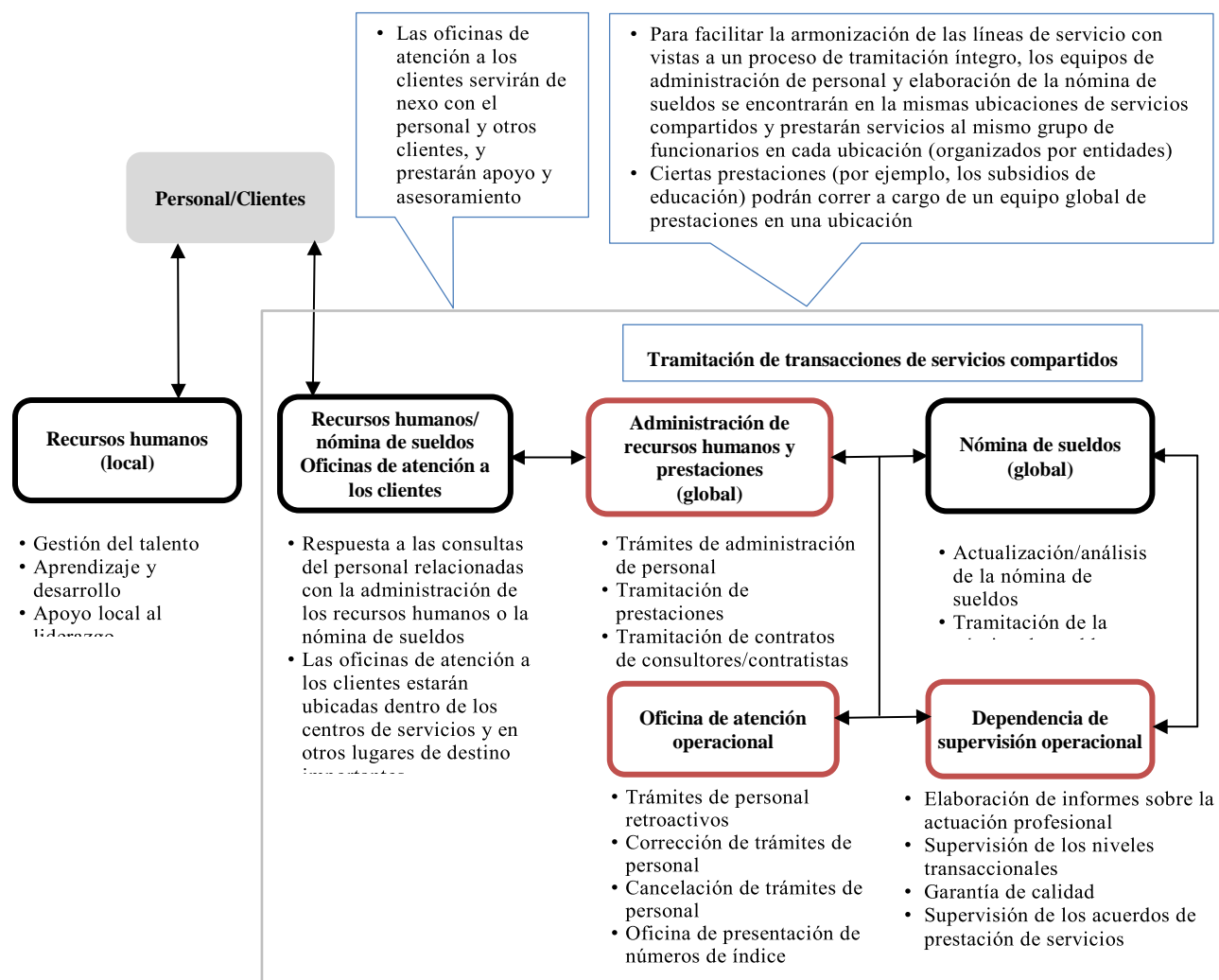
26. Las entidades locales seguirán ocupándose de funciones, tales como la gestión de talentos a efectos de contratación local, incluida la planificación local de la fuerza de trabajo y la selección del personal; la gestión del aprendizaje, el desarrollo y el rendimiento; las funciones de administración del tiempo; y el apoyo al jefe de departamento o de la oficina y a los directores de programas para que cumplan sus responsabilidades.

27. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos y la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General seguirán a cargo de las funciones de la sede, que consisten en la provisión de orientación estratégica, la formulación de políticas, la supervisión y el liderazgo en relación con la participación de los interesados en materia de recursos humanos y la nómina de sueldos, respectivamente.

28. En el gráfico IV se describe el proceso íntegro, tal como se prevé en el futuro modelo de prestación de servicios de administración de los recursos humanos y de nómina de sueldos, y se señalan las actividades que seguirían llevándose a cabo localmente, las transacciones que se tramitarían a través de un centro de servicios compartidos y la función de las oficinas de atención al cliente.

Gráfico IV

## Marco para la administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos

**Necesidad de cambio**

29. El actual modelo descentralizado de prestación de servicios relacionados con la administración de los recursos humanos ha dado lugar a incoherencias de procedimiento entre las oficinas, tanto con respecto a los clientes como al personal, y las distintas responsabilidades del personal de recursos humanos ha hecho que cada cliente haya tenido una experiencia diferente. Por esta razón, la Secretaría no ha podido aplicar un conjunto unificado de normas para la administración de los recursos humanos y la gestión de la actuación profesional. Además, ha habido pocas oportunidades para ajustar los servicios y reducir los costos.

30. En diez lugares, algunos equipos ya llevan a cabo las actividades relacionadas con la nómina de sueldos de una manera parcialmente consolidada (tras la

implantación del grupo 5 de Umoja). La distribución del volumen de trabajo y la tramitación íntegra mejorará cuando la consolidación y armonización con la administración de los recursos humanos y el modelo global de prestación de servicios sea mayor, lo que dará lugar a economías de escala.

31. Con la consolidación de las funciones administrativas relacionadas con los recursos humanos y la nómina de sueldos en dos centros de servicios compartidos de transacciones y la existencia de oficinas de atención al cliente en los centros de servicios y los principales lugares de destino, la Secretaría conseguirá que la experiencia de todos los funcionarios y las entidades clientes sea sencilla y sin contratiempos. En concreto, gracias a los centros de servicios, la Secretaría podrá gestionar los riesgos relacionados con la continuidad de las operaciones, mejorar la distribución del volumen de trabajo, definir claramente las funciones y responsabilidades, y administrar procesos normalizados para las funciones transaccionales en toda la Secretaría. A través de las oficinas de atención al cliente, el personal podrá recibir apoyo fácilmente en relación con consultas urgentes o sobre idiomas. Estas oficinas constituirán un único punto de entrada para los clientes y funcionarán a todos los efectos como nexo entre los centros de transacciones y los clientes. De esta manera, la delimitación de las funciones será más clara y la eficacia será mayor en la tramitación de las transacciones.

### **Plan de ejecución**

32. **Primera fase.** Como preparación para la segunda fase que se indica en los párrafos 18 a 20, en 2018-2019 se llevará a cabo la consolidación inicial en seis lugares de destino de los principales proveedores de servicios administrativos para aprovechar la capacidad existente en regiones importantes durante la fase de transición (Nueva York, Ginebra, Nairobi, Viena, Bangkok y Entebbe). En 2018-2019, el volumen de trabajo transaccional, con sujeción al diseño de la Organización, se distribuirá de la siguiente manera:

a) Nueva York se encargará de prestar servicios de administración de los recursos humanos y de nómina de sueldos a todas las entidades con sede en Nueva York, a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y a las misiones sobre el terreno en la región, como la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH) y la Misión de las Naciones Unidas en Colombia<sup>4</sup>; el centro seguirá prestando servicios de nómina de sueldos a todas las entidades con sede en Nueva York y al personal de contratación internacional que se encuentra en una misión sobre el terreno;

b) Ginebra se encargará de prestar servicios de administración de los recursos humanos y de nómina de sueldos a sus clientes actuales y a las oficinas de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH) sobre el terreno;

c) Nairobi se encargará de prestar servicios de administración de los recursos humanos y de nómina de sueldos a sus clientes actuales, a la Comisión Económica para África (CEPA) y a la Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO);

---

<sup>4</sup> Con sujeción a la decisión del Consejo de Seguridad sobre los mandatos de la MINUSTAH y la Misión de las Naciones Unidas en Colombia.

d) Viena seguirá prestando servicios de administración de los recursos humanos y de nómina de sueldos a sus clientes actuales;

e) Bangkok seguirá prestando servicios de administración de los recursos humanos y de nómina de sueldos a sus clientes actuales y a otros servicios administrativos asignados, según proceda;

f) Entebbe seguirá prestando servicios de administración de los recursos humanos y de nómina de sueldos (personal de contratación nacional y personal uniformado) a su actual grupo ampliado de clientes.

33. Se abrirán oficinas de atención al cliente en los seis lugares de destino, así como en Santiago, Beirut y Addis Abeba, para mantener la proximidad a los clientes. Por ejemplo, las transacciones relacionadas con el personal de la CESPAA se consolidarán en Nairobi, junto con los recursos necesarios para llevar a cabo esas transacciones, y en Beirut habrá una oficina de atención al cliente para las funciones de apoyo al personal.

34. **Segunda fase.** En consonancia con los principios de diseño del modelo global de prestación de servicios, se prevé que las funciones de administración de los recursos humanos y de nómina de sueldos puedan consolidarse en dos centros de servicios compartidos en todo el mundo, con lo que se lograrían los beneficios que se indican en el informe. Para ello, hará falta definir las funciones y responsabilidades de los centros de servicios compartidos y las que mantendrán los departamentos de la Secretaría, las oficinas, las comisiones regionales y las misiones sobre el terreno; hacer un examen continuo de las delegaciones de autoridad; y ajustar las líneas jerárquicas y de rendición de cuentas, los acuerdos de prestación de servicios con indicadores clave del desempeño y mecanismos para informar de cualquier problema que pueda surgir. La ubicación de los centros de servicios aún no se ha determinado (véase la secc. VI.B del presente informe).

#### **Beneficios cualitativos y cuantitativos**

35. **Beneficios cualitativos.** Los beneficios que se preveía que se obtendrían del modelo global de prestación de servicios fueron enunciados por el Secretario General en el párrafo 25 del informe sobre el marco y se resumen en la sección VI.A del presente informe. En el caso de la administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos, se hace hincapié en mejorar la prestación de los servicios administrativos (manteniendo una alta calidad y la orientación hacia los clientes) y en reducir los gastos conexos. Con el modelo global de prestación de los servicios de administración de los recursos humanos y de nómina de sueldos, se conseguirá una tramitación íntegra con un único punto de entrada y los clientes no experimentarán contratiempos; los arreglos de gobernanza y la rendición de cuentas estarán mejor definidos e incluirán una delegación de autoridad simplificada; la prestación de servicios será eficiente en cuanto a calidad, puntualidad y costo, además de coherente; la continuidad de las operaciones de las funciones de administración de los recursos humanos y de nómina de sueldos estará garantizada; las actividades relacionadas con la administración y la nómina de sueldos del personal de plantilla y de otro tipo destacado y no destacado sobre el terreno estarán integradas; y la normalización de los procesos y los controles será mayores.

36. **Beneficios cuantitativos.** En la sección VI.A y en el anexo III del presente informe se describen el enfoque y los progresos del análisis de los beneficios cuantitativos de la propuesta de administración de los recursos humanos y de nómina de sueldos.

## **B. Cuentas por pagar**

### **Actual modelo de prestación de servicios**

37. El actual modelo de prestación de servicios se caracteriza por un alto grado de descentralización y fragmentación por ubicación, tipo de pago y entidad de origen cuando hay que tramitar transacciones relacionadas con las cuentas por pagar. En algunos lugares, el trabajo de ciertos funcionarios consiste en gestionar las transacciones relacionadas con las cuentas por pagar, tarea que realizan a jornada completa, pero muchos otros funcionarios también crean o aprueban documentos de ese tipo como parte de sus funciones más generales. En el primer trimestre de 2016 lo hicieron más de 1.000 funcionarios.

### **Futuro modelo de prestación de servicios**

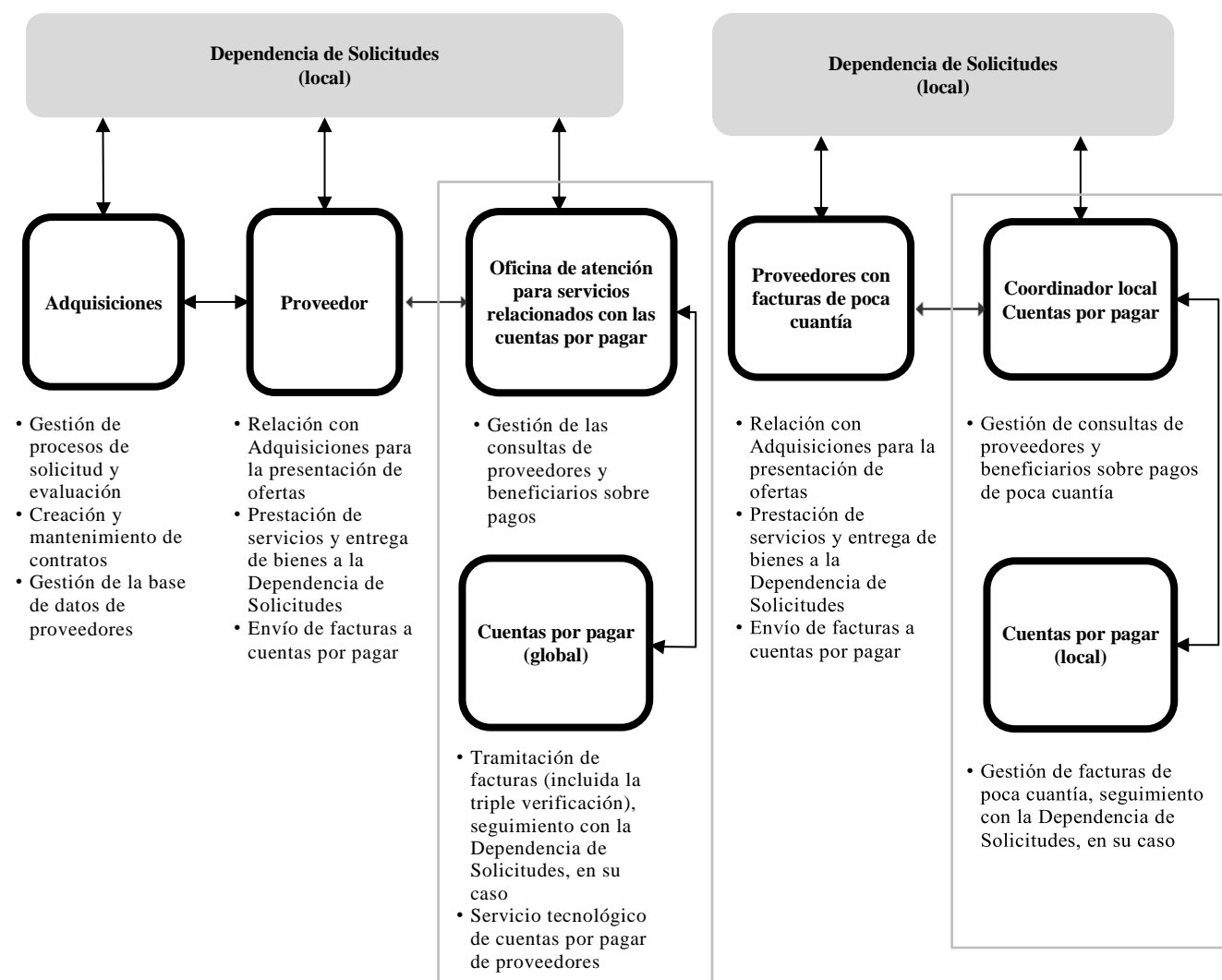
38. Con el futuro modelo, se prestarán servicios de cuentas por pagar de alta calidad, oportunos y normalizados en toda la Secretaría a través de centros de servicios compartidos. Cada centro se encargará de tramitar las facturas con órdenes de compra, sin órdenes de compra e interinstitucionales, y de las cartas de asistencia a los Estados Miembros. Un centro de excelencia podría tramitar los ajustes por la emisión de facturas de abono a los proveedores (también denominado "compensación") en todo el mundo, habida cuenta de la naturaleza interinstitucional de dicha actividad. Se insistirá en la armonización de los servicios de cuentas por pagar con el futuro modelo de prestación de servicios de adquisiciones a medida que vaya evolucionando en 2020-2021. En cada centro de servicios habrá una oficina de atención al cliente que prestará apoyo y asesoramiento normativo al personal, así como una ventanilla única para las consultas de los proveedores.

39. En el gráfico V se describe el proceso íntegro, tal como se prevé en el modelo global de prestación de servicios de cuentas por pagar, y se señalan las actividades que seguirían llevándose a cabo localmente, las transacciones que se tramitarían a través de un centro de servicios compartidos y la función de las oficinas de atención al cliente con respecto a la tramitación de las cuentas por pagar.



Gráfico V

## Marco para la prestación de servicios relacionados con las cuentas por pagar



40. Entre las funciones que seguirán realizándose localmente cabe mencionar el pago de las facturas de poca cuantía y la gestión del efectivo para gastos menores. Además, el proceso para reembolsar a los Estados Miembros por la aportación de tropas y equipo de propiedad de los contingentes seguirá centralizado en la Sede, ya que exige una estrecha colaboración con las Misiones Permanentes, la División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, la División de Financiación de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General y el Cajero.

41. La Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General seguirá encargándose de las funciones de la sede que consistirán en la provisión de

orientación estratégica, la formulación de políticas, la supervisión y el liderazgo en relación con la participación de los interesados.

### **Necesidad de cambio**

42. Al consolidar los procesos de tramitación en equipos especiales en los centros de servicios compartidos se ganará en eficiencia y aumentarán los conocimientos especializados de los responsables de tramitar las cuentas por cobrar. Asimismo, disminuirá el número de funcionarios de la Organización que, entre otras funciones, se ocupa de las cuentas por pagar y crea o aprueba un número relativamente reducido de documentos. También se reforzará la posibilidad de aprovechar más las funcionalidades del sistema y los avances tecnológicos (es decir, el escaneado de facturas, la facturación electrónica, la triple verificación automatizada), lo que debería aumentar todavía más la cantidad y calidad de las facturas tramitadas, reduciendo al mínimo los requisitos de aprobación y revisión secundaria. La tecnología, además de racionalizar los procesos internos, mejorará la experiencia de los proveedores al presentar las facturas y al realizar consultas sobre los pagos.

### **Plan de ejecución**

43. **Primera fase.** Como preparación para la segunda fase que se indica en los párrafos 18 a 20, en 2018-2019 se llevará a cabo la consolidación inicial en seis lugares de destino de los principales proveedores de servicios administrativos para aprovechar la capacidad existente en regiones importantes durante la fase de transición (Nueva York, Ginebra, Nairobi, Viena, Bangkok y Entebbe). Se abrirán oficinas de atención al cliente en los seis lugares de destino, así como en Santiago, Beirut y Addis Abeba, que se encargarán de prestar asistencia a los clientes.

44. **Segunda fase.** En 2020-2021, los servicios que no dependen de la ubicación se armonizarán con las decisiones que se adoptarán como parte de modelo global de prestación de servicios. Las funciones relacionadas con las cuentas por pagar, a excepción de los servicios de pago de las facturas de poca cuantía, se consolidarán mundialmente en dos centros de servicios compartidos, con sujeción a las decisiones de la Asamblea General. Para ello, hará falta definir las funciones y responsabilidades de los centros de servicios compartidos y las que mantendrán los departamentos de la Secretaría, las oficinas, las comisiones regionales y las misiones sobre el terreno; hacer un examen continuo de las delegaciones de autoridad; y ajustar las líneas jerárquicas y de rendición de cuentas, los acuerdos de prestación de servicios con indicadores clave del desempeño y mecanismos para informar de cualquier problema que pueda surgir.

### **Beneficios cualitativos y cuantitativos**

45. **Beneficios cualitativos.** Los beneficios previstos del modelo global de prestación de servicios fueron enunciados por el Secretario General en el párrafo 25 del informe sobre el marco y se resumen en la sección VI.A. La atención se centra en mejorar la prestación de los servicios administrativos (manteniendo una alta calidad y la orientación hacia los clientes) y en reducir los gastos conexos. Con el futuro modelo de prestación de servicios relacionados con las cuentas por pagar aumentará la eficiencia de los servicios en términos de calidad, puntualidad y costo, así como los conocimientos especializados; los procesos serán sencillos y claros

para los clientes y serán transparentes de principio a fin; se obtendrán economías de escala; aumentará la coherencia en la práctica (por ejemplo, la triple verificación, etc.) para facilitar la ulterior simplificación de los procesos; y se optimizará la distribución del volumen de trabajo.

46. **Beneficios cuantitativos.** En la sección VI.A. y en el anexo III del presente informe se describen el enfoque y los progresos del análisis de los beneficios cuantitativos de la propuesta relacionada con las cuentas por pagar. La implantación de una ventanilla única para las consultas de los proveedores relacionadas con los pagos de las facturas reforzará la percepción que estos tienen de que la Secretaría puede cumplir las condiciones de pago previstas en los contratos, y los alentará a aceptar la introducción de disposiciones de pronto pago o el refuerzo de las ya existentes. Del mismo modo, al aprovechar mejor las funcionalidades del sistema y al aplicar los avances tecnológicos, disminuirá la fuerza de trabajo necesaria para los procesos de tramitación. Además, al aumentar la eficiencia como consecuencia del uso de equipos especiales en los centros de servicios para los pagos de las facturas que no sean locales se estarán reduciendo los costos, si bien esto se compensará en parte con el aumento de las necesidades para reforzar las funciones de vigilancia y supervisión.

### **C. Tramitación de viajes, solicitudes de reembolso de gastos de viaje y pagos de pasajes**

#### **Actual modelo de prestación de servicios**

47. Durante el proceso de implantación de Umoja se tomaron algunas medidas para racionalizar la estructura descentralizada de la función de viajes. Por ejemplo, en la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH), las operaciones relacionadas con los viajes se han consolidado en cuatro centros mundiales, y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) han agrupado en Nairobi la mayoría de sus operaciones mundiales relacionadas con los viajes.

48. Sin embargo, 59 entidades de la Secretaría se encargan de la tramitación de viajes y sigue habiendo más de 100 agencias de viajes asociadas. En algunos casos, ciertas oficinas independientes de la Secretaría tramitan las operaciones relacionadas con los viajes en el mismo país e incluso en la misma ciudad. Por lo general, las oficinas de viaje negocian acuerdos con las líneas aéreas y mantienen relaciones contractuales directas con las agencias de viajes asociadas, aunque a veces esos arreglos se reparten localmente entre oficinas.

#### **Futuro modelo de prestación de servicios**

49. Con el futuro modelo, los servicios de viaje estarán más consolidados. De esa manera, habrá una mayor eficiencia y la prestación de servicios será más coherente. Los centros regionales de servicios compartidos se encargarán de prestar servicios de viaje en toda la Organización, incluidas las negociaciones con las aerolíneas, la expedición de pasajes (a través de agentes de viajes) y la prestación de apoyo a los viajeros y otras partes interesadas. Los centros regionales de servicios compartidos

también se encargarán del pago de los pasajes a los proveedores. En el caso de las solicitudes de reembolso de los gastos de viaje, hará falta una evaluación ulterior para determinar si sería mejor armonizar esta función con el modelo de prestación de servicios de viajes o con el de administración de los recursos humanos y de nómina de sueldos.

50. Además, se proponen dos oportunidades de consolidación paralelas: a) la formación de un equipo global dedicado a las sumas fijas; y b) la formación de un equipo global dedicado a las expediciones. El primero se encargará de que el cálculo de la suma fija sea correcto y coherente en toda la Secretaría, mientras que el segundo mantendrá contratos marco y tramitará el envío de enseres domésticos y efectos personales relacionados con el traslado del personal, las vacaciones en el país de origen, los viajes para visitar a la familia y los viajes relacionados con el subsidio de educación.

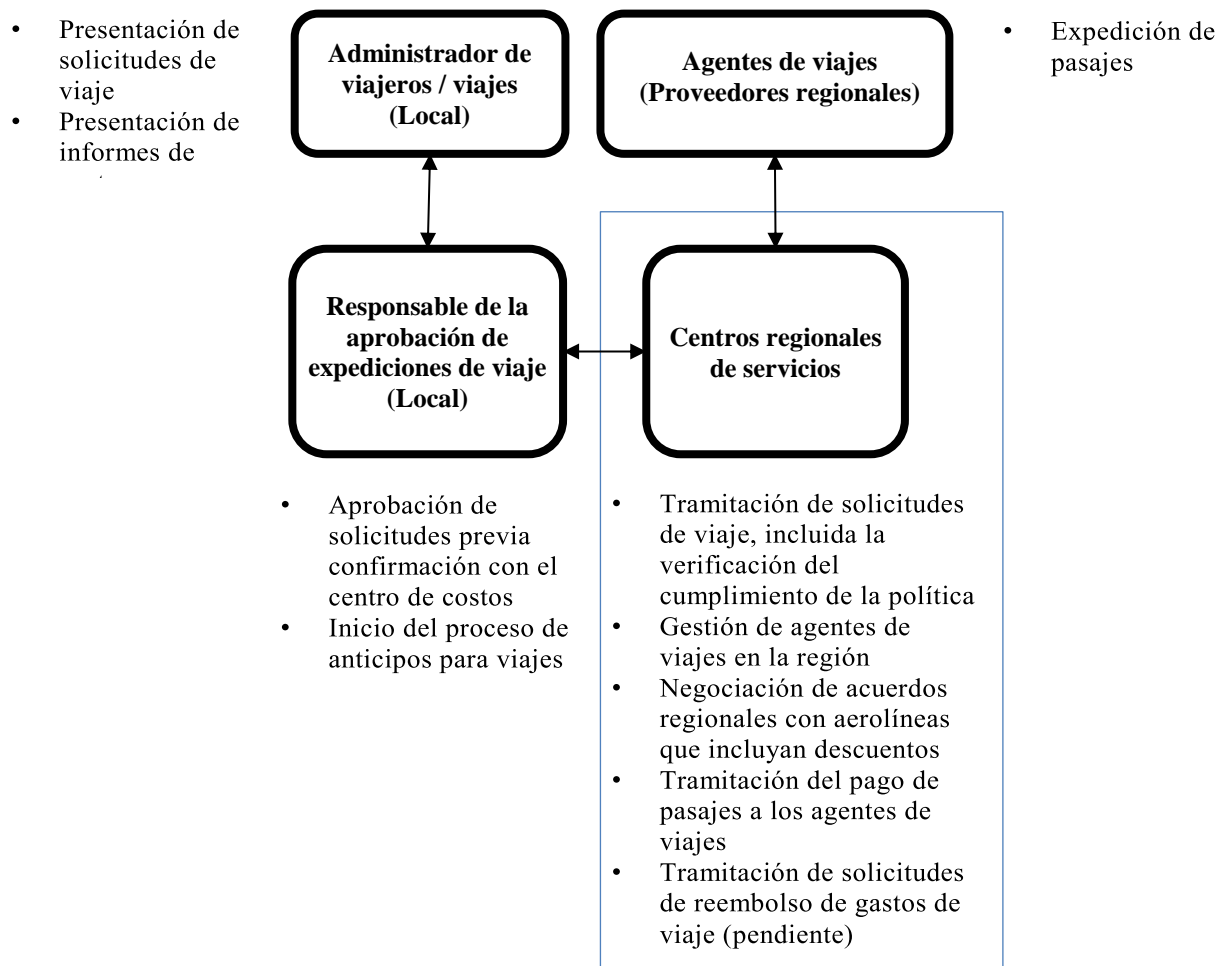
51. Entre las funciones que se seguirán llevando a cabo localmente cabe citar la aprobación de los viajes no comerciales y la prestación de servicios relacionados con los viajes, tales como las tasas aeroportuarias, los visados, el envío de información al país anfitrión sobre los cambios de personal, la prestación de asistencia en el despacho de aduanas en relación con las expediciones y la prestación de apoyo a las conferencias, en su caso.

52. La Oficina de Servicios Centrales de Apoyo y la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General seguirán a cargo de las funciones de la sede, que consisten en la provisión de orientación estratégica, la formulación de políticas, la supervisión y el liderazgo en relación con la participación de los interesados, en los ámbitos de los viajes y la solicitud de reembolso de gastos de viaje, y el pago de pasajes, respectivamente.

53. En el gráfico VI se describe el proceso íntegro, tal como se realizaría en el futuro modelo de prestación de servicios de viajes, solicitudes de reembolso de gastos de viaje y pago de pasajes, y se señalan las actividades que seguirían llevándose a cabo localmente y las transacciones que se tramitarían a través de un centro regional de servicios.

Gráfico VI

### Marco para la tramitación de viajes, solicitudes de reembolso de gastos de viaje y pagos de pasajes



#### Necesidad de cambio

54. El actual modelo descentralizado de prestación de servicios de viaje hace que los gastos generales se dupliquen en los ámbitos de las adquisiciones y la gestión de las agencias de viajes, y las negociaciones con las líneas aéreas. Además, los volúmenes no siempre se concentran en los asociados, ya que cada oficina negocia por su cuenta con las líneas aéreas asociadas, perdiéndose, así, una oportunidad para reducir los gastos de viaje. Además, la política de viajes no se aplica de manera coherente, algo que también se ha puesto de manifiesto en las recomendaciones formuladas por los órganos de supervisión y en los comentarios aportados por el personal. Por último, se deben racionalizar los procedimientos locales que actualmente están fragmentados. Con la propuesta de consolidación en centros regionales de servicios compartidos y la correspondiente integración del pago a los proveedores por los pasajes y, posiblemente, de las funciones de solicitud de

reembolso de los gastos de viaje, así como de la suma fija mundial y las opciones de expedición, la aplicación de la política de viajes será más eficaz y coherente.

### **Plan de ejecución**

55. En el momento de redactar el presente informe, la consolidación de las funciones de viajes, solicitud de reembolso de gastos de viaje y pago de pasajes requería una evaluación ulterior, un análisis detallado y la celebración de consultas. Se realizará un análisis más detallado de la propuesta de consolidación en centros regionales de servicios compartidos en 2020-2021.

56. **Primera fase.** En 2018-2019, se examinará la posibilidad de consolidar o emplazar las oficinas de tramitación de viajes en la misma ciudad, de integrar la función de pago de pasajes a los proveedores en las oficinas de tramitación de viajes y de formar un equipo global dedicado a las sumas fijas y otro dedicado a las expediciones. Además, la ampliación prevista de los servicios compartidos a las actividades sobre el terreno en 2018-2019 supondrá la consolidación de las oficinas de tramitación de viajes de las misiones sobre el terreno (véase la secc. V.E) en el Centro Regional de Servicios de Entebbe.

57. **Segunda fase.** En 2020-2021, los servicios que no dependen de una ubicación se armonizarán de la manera acordada en las decisiones que se adoptarán con respecto al modelo global de prestación de servicios. Se está considerando la posibilidad de agrupar las funciones de viaje, solicitud de reembolso de gastos de viaje y pago de pasajes a los proveedores en los centros regionales de servicios compartidos. Se presentará una propuesta para que la examine la Asamblea General en el contexto de un futuro informe sobre los progresos realizados.

### **Beneficios cualitativos y cuantitativos**

58. Los beneficios cualitativos y cuantitativos relacionados con las funciones de viajes, solicitud de reembolso de gastos de viaje y pago de pasajes se determinarán en función del análisis ulterior de su posible consolidación en centros regionales de servicios compartidos, que se realizará en 2020-2021. El modelo global propuesto para la tramitación de viajes, solicitudes de reembolso de gastos de viaje y pagos de pasajes mantendrá la proximidad existente con los clientes y los proveedores; responderá mejor a los requisitos urgentes de los clientes y saldrá beneficiado gracias a descuentos y contratos con proveedores regionales; y brindará más oportunidades para conseguir economías de escala y reducir costos, manteniendo al mismo tiempo la flexibilidad para reservar viajes no tradicionales ajenos a los contratos de proveedores, según sea necesario. Se procurará lograr mejoras en la prestación de servicios y, al mismo tiempo, hacer frente a las necesidades específicas de la región (respuestas oportunas en el mismo huso horario, etc.) y reducir algo los gastos conexos.

## **D. Adquisiciones**

### **Actual modelo de prestación de servicios**

59. La Organización tiene un modelo de adquisiciones descentralizado con más de 40 operaciones relacionadas con las adquisiciones distintas.

### **Futuro modelo de prestación de servicios**

60. Con la puesta en marcha de Umoja y gracias a la labor que se está llevando a cabo por medio de otras iniciativas, como la gestión de la cadena de suministro y el Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz, la Organización está en mejores condiciones de volver a examinar sus operaciones relacionadas con las adquisiciones. Sobre la base de esa experiencia y teniendo en cuenta nuevos análisis y consultas, el futuro modelo de prestación de servicios se caracterizará por una mayor especialización de las actividades estratégicas y operacionales, la diferenciación de las funciones y los mandatos, la simplificación de los procedimientos para hacerlos más ágiles y permitir que satisfagan mejor las necesidades operacionales y una mayor consolidación de los servicios administrativos transaccionales.

### **Necesidad de cambio**

61. El futuro modelo de prestación de servicios tratará de aprovechar el poder adquisitivo a nivel mundial, aumentar la coherencia de los procedimientos y operaciones relacionadas con las adquisiciones y velar por que la prestación sistemática de servicios relacionados con las adquisiciones satisfaga las necesidades de los clientes en lo que respecta a la calidad, la puntualidad y los costos, asegurando al mismo tiempo una separación adecuada de las funciones.

### **Plan de ejecución**

62. En el momento de redactar el presente informe, la consolidación de las funciones relacionadas con las adquisiciones requería una evaluación ulterior, un análisis detallado y la celebración de consultas. Para su ejecución como muy tarde en 2020-2021, será necesario realizar un nuevo examen y análisis para diseñar un enfoque evolutivo e iterativo que tenga en cuenta, entre otras cosas, el diseño y la puesta en práctica de la gestión de la cadena de suministros y la logística como parte de la Ampliación 2 de Umoja. Se presentará una propuesta para que la examine la Asamblea General en el contexto de un futuro informe sobre los progresos realizados.

### **Beneficios cualitativos y cuantitativos**

63. Los beneficios cualitativos y cuantitativos del futuro modelo de prestación de servicios para las adquisiciones se determinarán sobre la base del análisis ulterior que se realice.

## **E. Ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno**

### **Actual modelo de prestación de servicios**

64. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha procurado simplificar, uniformar y consolidar la prestación de funciones transaccionales independientes de la ubicación para las 37 misiones sobre el terreno a las que sirve mediante la introducción de los servicios compartidos. Se creó un Centro Regional de Servicios en Entebbe para proporcionar logística, tecnología de la información y

apoyo administrativo en relación con las transacciones, incluidos los recursos humanos, la nómina de sueldos y los viajes. El Centro Regional de Servicios brinda apoyo a 12 misiones sobre el terreno, lo cual representa aproximadamente el 60% de todo el personal civil y uniformado que trabaja sobre el terreno. Las otras 25 misiones no son atendidas por medios simplificados, normalizados o consolidados. Por el contrario, se mantienen los modelos alternativos de prestación de servicios a distancia en apoyo a las misiones sobre el terreno, como los modelos de funciones auxiliares a distancia para cada misión concreta o el apoyo mutuo permanente entre misiones, así como los acuerdos independientes de apoyo entre misiones. Estos arreglos de distinta índole han crecido orgánicamente a lo largo del tiempo sin que se les haya aplicado un enfoque normalizado. Al examinar el Centro Regional de Servicios y estos modelos alternativos de prestación de servicios a distancia, se observa que aproximadamente el 70% del personal civil y uniformado de las misiones sobre el terreno recibe apoyo a distancia.

### **Futuro modelo de prestación de servicios**

65. El objetivo es asegurar que los servicios administrativos transaccionales independientes de la ubicación para todas las misiones sobre el terreno se benefician de acuerdos de servicios compartidos. Aprovechando las inversiones ya efectuadas en el Centro Regional de Servicios y en un esfuerzo por normalizar y racionalizar el apoyo administrativo a todas las operaciones sobre el terreno, se propone ampliar la actual base de clientes del Centro a todas las operaciones sobre el terreno utilizando su modelo actual. El amplio marco de gestión de la actuación profesional conexas incluirá acuerdos normalizados de prestación de servicios e indicadores clave del desempeño. El modelo de prestación de servicios para las nuevas misiones clientes se integraría en el marco del nuevo modelo de gobernanza aprobado por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno el 1 de julio de 2016, cuando el Centro comenzó a depender directamente del Departamento. Además, aumentarían la estructura orgánica y la dotación de recursos actuales con el personal adicional necesario para prestar apoyo a la base de clientes ampliada y adaptarse a los cambios provocados por el despliegue de Umoja.

### **Necesidad de cambio**

66. Los arreglos actuales incluyen una amplia gama de modelos de prestación de servicios que no están normalizados, lo que supone que se utilicen procesos distintos en las diferentes misiones y que, en consecuencia, los servicios no se presten de manera coherente. El uso de los servicios compartidos fomentaría la normalización y mejoraría la prestación de servicios y al mismo tiempo se lograrían economías de escala mediante la consolidación de los servicios de apoyo administrativo en el Centro Regional de Servicios de Entebbe. Habida cuenta de que las misiones sobre el terreno actúan en los entornos más complejos e inestables del mundo, existe también un riesgo importante de interrupción de los servicios en tiempos de crisis o cambio. Se ha demostrado la eficacia de contar con un lugar estable cuando las misiones atraviesan situaciones de transición, como los recortes de personal, la puesta en marcha o la reducción de efectivos, y tener una ubicación consolidada en un entorno más seguro y estable contribuirá a proporcionar un apoyo continuo e ininterrumpido. Así se reducirán también los costos relacionados con el hecho de disponer de personal en entornos de alto riesgo. Además, el porcentaje de



las clasificaciones en función de la seguridad de peligro “considerable”, “alto” o “extremo” ha aumentado del 25% en 2011 al 43% en 2015 en la zona de operaciones de las misiones sobre el terreno. El cambio de la prestación de servicios a una ubicación consolidada más segura reduciría el personal que se encuentra en entornos inseguros.

### **Plan de ejecución**

67. Se propone una ejecución por etapas para la consolidación de los servicios compartidos para todas las misiones sobre el terreno. En la primera fase se aplicará una solución de servicios compartidos para las 25 misiones sobre el terreno que actualmente no están cubiertas por arreglos de servicios compartidos. El alcance de los servicios prestados por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y las entidades abarcadas serían objeto de examen y se podrían ampliar (o reducir) para cubrir más (o menos) servicios o entidades, en consonancia con las decisiones que se adopten como parte del modelo global de prestación de servicios.

68. **Primera fase.** La primera fase consistirá en lo siguiente:

a) La transferencia de los servicios de apoyo administrativo en el seno de las misiones al Centro Regional de Servicios de Entebbe se hará de manera gradual, teniendo en cuenta factores como que se disponga de los elementos organizativos y los datos requeridos, la proximidad geográfica, el tamaño de la misión, los ciclos presupuestarios de las misiones sobre el terreno y la fase en que se encuentre la misión (puesta en marcha, situación de estabilidad, reducción de los efectivos), con el objetivo primordial de asegurar la continuidad operacional y la transición de la forma más eficaz posible. Para asegurar que se logra este objetivo, en la etapa preliminar de la fase de diseño se llevará a cabo una evaluación del grado de preparación del Centro y de las misiones. Esta evaluación también se utilizará como una oportunidad para examinar, validar y posiblemente ajustar el actual modelo de funcionamiento, en particular para velar por que el modelo se adecue a Umoja y el marco de gestión de la actuación profesional;

b) Las misiones de América recibirán apoyo del centro de servicios compartidos de Nueva York;

c) Se revisará el papel de la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait, teniendo en cuenta el desarrollo ulterior del modelo global de prestación de servicios, las necesidades en materia de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones y la transición mencionada anteriormente de las misiones sobre el terreno al Centro.

69. **Segunda fase.** En 2020-2021, los procesos independientes de la ubicación se armonizarán con las decisiones que se adopten como parte del modelo global de prestación de servicios, incluida la consolidación a nivel mundial en dos centros de servicios compartidos para la administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos y las cuentas por pagar, con sujeción a las decisiones de la Asamblea General, y se irá produciendo una armonización mayor a medida que el modelo se desarrolle y se implante en toda la Secretaría. La consolidación del apoyo sobre el terreno ayudará a la futura implementación del modelo global de prestación de servicios mediante la consolidación y la reducción del número total de lugares en

que se desempeñan funciones independientes de la ubicación y la normalización de los procesos.

#### **Beneficios cualitativos y cuantitativos**

70. **Beneficios cualitativos.** Los beneficios que se preveía que se obtendrían del modelo global de prestación de servicios fueron enunciados por el Secretario General en el párrafo 25 del informe sobre el marco y se resumen en la sección VI.A del presente informe. Se prevé que se conseguirán los siguientes beneficios cualitativos si se abarcan todas las misiones sobre el terreno con un enfoque uniforme para la prestación de servicios compartidos:

a) Una mayor normalización, coherencia y control de calidad en la prestación de servicios administrativos a distancia para todas las misiones sobre el terreno;

b) Un apoyo rápido mediante una ubicación consolidada y ya establecida fuera de las zonas de las misiones que preste apoyo a la puesta marcha, las evacuaciones o las situaciones graves de la seguridad y la reducción oportuna, eficiente y eficaz de los efectivos y gestione esas situaciones;

c) Una reducción del personal que se halla en entornos inseguros;

d) Un mayor aprovechamiento de la experiencia adquirida con la creación del Centro Regional de Servicios y sus líneas de servicio, sus sistemas y sus enfoques respecto de la gestión de la calidad y las inversiones en este ámbito.

71. **Beneficios cuantitativos.** En la sección VI y en el anexo III del presente informe se describen el enfoque y los progresos del análisis de los beneficios cuantitativos derivados de la consolidación de los servicios en el Centro Regional de Servicios de Entebbe. La consolidación propuesta de las misiones sobre el terreno que actualmente no están cubiertas por arreglos de servicios compartidos permitirá que se logren economías de escala y optimizará los gastos de funcionamiento.

#### **F. Consolidación de los servicios dentro de los lugares de destino existentes**

72. El modelo global de prestación de servicios se basa en la mejora de la prestación de servicios mediante la simplificación, la especialización y la consolidación. El reajuste de las funciones de la sede, las funciones de los centros y las funciones locales tendrá como consecuencia la delimitación más clara de las funciones y responsabilidades, proporcionará mayor transparencia a los Estados Miembros sobre los recursos para la prestación de apoyo administrativo en toda la Secretaría y requerirá una reorganización de la estructura administrativa de la Secretaría. En el gráfico III (estructura administrativa del modelo global de prestación de servicios) del presente informe se muestra la delimitación entre las funciones de la sede, las funciones de los centros y las funciones locales.

73. Ya existen procesos de prestación de servicios consolidados de principio a fin en diferente medida en distintos lugares de destino y departamentos. Durante la fase de diseño, cada departamento y oficina deberá examinar sus funciones administrativas en consonancia con la metodología del modelo global de prestación

de servicios para determinar cuáles se clasifican como de la sede, locales y dependientes de la ubicación y, por lo tanto, se mantienen, y cuáles se califican como de los centros o independientes de la ubicación, que son idóneas para integrarlas en los arreglos de servicios compartidos. Ese examen tendría en cuenta las características locales de cada entidad. A medida que avance la implantación del modelo global de prestación de servicios, se irán consolidando cada vez más las funciones de apoyo administrativo en centros de servicios compartidos, según proceda, lo que permitirá que los departamentos y oficinas centren su atención en sus mandatos básicos y que los centros de servicios compartidos se dediquen a prestar servicios de apoyo administrativo que satisfagan las necesidades operacionales de sus clientes.

74. Como se indica a continuación, la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York se ha beneficiado de la experiencia y las enseñanzas extraídas de los servicios compartidos en la Secretaría, así como de las mejores prácticas.

#### **Actual modelo de prestación de servicios**

75. En Nueva York los servicios administrativos son prestados por las oficinas del Departamento de Gestión y numerosas oficinas ejecutivas y administrativas. El Departamento desempeña las funciones de la sede y también ofrece varios servicios administrativos que se clasifican como de los centros y locales. Si bien el Departamento sigue a cargo de los asuntos administrativos de la Secretaría, varias partes de los procesos de recursos humanos, finanzas y servicios centrales de apoyo se han descentralizado, por ejemplo, delegando la autoridad en los departamentos y las oficinas. Por tanto, la prestación de servicios está fragmentada, de modo que diversos componentes son llevados a cabo por las oficinas ejecutivas y administrativas de los departamentos y las oficinas, mientras que otros componentes son realizados por el Departamento, además de sus funciones de la sede. La responsabilidad por la prestación de servicios no es clara, ya que un servicio puede requerir la participación de distintas oficinas encargadas de los componentes específicos de los procesos de principio a fin. Los clientes tendrán que ponerse en contacto con las diferentes oficinas para determinar cómo se tramitan los procesos y su experiencia puede ser muy variada de un caso a otro.

#### **Futuro modelo de prestación de servicios**

76. Como requisito previo para la consolidación de los procesos independientes de la ubicación en todo el mundo, un centro de servicios compartidos situado en Nueva York consolidará las funciones clasificadas como de los centros o independientes de la ubicación. Esto entrañará una reorganización de las diversas oficinas ejecutivas y administrativas de los departamentos que tienen su sede en Nueva York y el Departamento de Gestión, en consonancia con la metodología del modelo global de prestación de servicios. El centro de servicios compartidos se organizará en líneas de servicios que representarán los procesos administrativos íntegros. Entre los principios rectores del centro de servicios figurarán la prestación de servicios y apoyo a los clientes, que supondrá la existencia de un único punto de entrada, independientemente del servicio que se preste o la situación de cada caso; unos procesos racionalizados que serán complementarios del flujo de trabajo de Umoja; y

una clara rendición de cuentas respecto de los procesos de principio a fin, la prestación de servicios y la experiencia de los clientes.

77. A fin de lograr el punto de entrada único, el centro de servicios compartidos de Nueva York incluirá una oficina de atención al cliente como interfaz y punto de entrada para los clientes, independientemente de la cuestión de que se trate, y un centro de transacciones encargado de procesar las transacciones. Se establecerá una junta de clientes, integrada por los departamentos y oficinas clientes, así como por representantes de los responsables de los procesos, como un mecanismo de asesoramiento y para formular comentarios. Se pondrán en marcha acuerdos de prestación de servicios con indicadores clave del desempeño para asegurar que se mantiene la eficacia de las operaciones, incluida una prestación de servicios de dos niveles para dar respuesta tanto a las solicitudes estándar como a las solicitudes prioritarias.

78. Dentro de cada departamento y oficina se mantendrán las funciones consideradas como locales y estratégicas para el programa de trabajo de cada departamento; ese apoyo incluye, entre otras cosas, el asesoramiento a la administración, la elaboración de presupuestos, la gestión financiera, la planificación de la fuerza de trabajo y la coordinación tanto de la mediación en los conflictos como de la administración de justicia. En vista de la naturaleza estratégica o de gestión de las funciones que se mantienen, se considera que estas podrían integrarse en la dirección y gestión ejecutivas del departamento y el resto de los servicios de apoyo a los programas se transferirían al centro de servicios compartidos.

79. A fin de asegurar un enfoque holístico de los servicios de apoyo administrativo, y de conformidad con los cambios en las funciones de los puestos, será necesario volver a perfilar los puestos y reajustar los recursos. Esto se aplica a los puestos que desempeñan las funciones de la sede, las funciones de los servicios compartidos y las funciones locales que se mantienen.

### **Necesidad de cambio**

80. La fragmentación de la prestación de servicios en Nueva York desdibuja la rendición de cuentas, lo que conlleva disparidades en la prestación de los servicios y en la experiencia de los clientes. El despliegue de Umoja supuso cambios en las responsabilidades y el volumen de trabajo, sin que exista una redistribución proporcional de los recursos. Esto ha contribuido a una reducción en el nivel de servicio en algunos ámbitos. El centro de servicios reajustará los recursos en una sola estructura de gestión, de modo que los servicios se puedan prestar de forma eficaz, eficiente y coherente, con un solo punto de entrada para los clientes.

81. A fin de lograr el despliegue de Umoja en Nueva York, se creó en 2015 el Grupo de Despliegue de Umoja en la Sede con la reubicación de funcionarios administrativos procedentes de los departamentos y oficinas de la Secretaría con sede en Nueva York. El Grupo ha desempeñado un papel fundamental asumiendo responsabilidades operacionales en la administración de los recursos humanos, así como responsabilidades de apoyo en otras esferas funcionales. El componente operacional de la administración de los recursos humanos incluye la reubicación de un grupo de funcionarios que desempeñan el papel de Asociados de Recursos

Humanos en Umoja, con recursos asignados temporalmente de los departamentos y las oficinas, y es una demostración de cómo se puede mejorar la prestación de servicios fragmentada mediante la consolidación en el marco de un único proveedor de servicios.

### **Plan de ejecución**

82. **Primera fase.** En 2018-2019, como requisito previo para seguir consolidando los procesos independientes de la ubicación en todo el mundo, un centro de servicios compartidos situado en Nueva York consolidará las funciones clasificadas como “de los centros”. El centro de servicios se organizará en líneas de servicios que representarán procesos administrativos de principio a fin, en particular, pero no exclusivamente, la administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos y las cuentas por pagar, así como la tramitación de viajes, solicitudes de reembolso de gastos de viaje y pagos de pasajes. Las funciones locales que podrían beneficiarse de la consolidación también se integrarán en el centro de servicios compartidos, según proceda. A fin de asegurar la transición más fluida posible a un entorno de servicios compartidos y aprovechar el éxito del Grupo de Despliegue de Umoja en la Sede, en 2017 se asignarán recursos a la misma ubicación para los servicios compartidos y el apoyo a los clientes.

83. **Segunda fase.** En 2020-2021, los procesos independientes de la ubicación se armonizarán con las decisiones que se adopten como parte del modelo global de prestación de servicios, incluida la consolidación a nivel mundial en dos centros de servicios compartidos para la administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos y las cuentas por pagar, con sujeción a las decisiones de la Asamblea General, y se irá produciendo una armonización mayor a medida que el modelo se desarrolle y se implante en toda la Secretaría.

### **Beneficios cualitativos y cuantitativos**

84. **Beneficios cualitativos.** Los beneficios que se preveía que se obtendrían del modelo global de prestación de servicios fueron enunciados por el Secretario General en el párrafo 25 del informe sobre el marco y se resumen en la sección VI.A del presente informe. El futuro modelo de prestación de servicios de Nueva York ofrecerá un único punto de entrada para los servicios de apoyo administrativo y el apoyo a los clientes, seguirá simplificando los procesos institucionales y reforzará la rendición de cuentas para los procesos de principio a fin. A medida que los servicios de apoyo administrativo se consoliden en Nueva York, el centro de servicios estará en mejores condiciones de detectar las tareas duplicadas en los procesos de trabajo y aprovechar las economías de escala. Conforme las operaciones vayan mejorando continuamente, los recursos se reajustarán para aumentar la calidad de los servicios prestados.

85. **Beneficios cuantitativos.** En la sección VI y en el anexo III del presente informe se describen el enfoque y los progresos del análisis de los beneficios cuantitativos derivados del centro de servicios compartidos de Nueva York.

## VI. Consideraciones acerca del modelo global de prestación de servicios

### A. Beneficios previstos

86. El Secretario General prevé que el modelo global de prestación de servicios conllevará una mayor coherencia en la aplicación de los reglamentos, las normas, las políticas y los procedimientos, una prestación más oportuna de los servicios y el aumento de la transparencia y la rendición de cuentas mediante la normalización de los procesos y la supervisión centralizada. Irán surgiendo eficiencias y economías de escala a lo largo del tiempo y los recursos se reorientarán hacia el trabajo con valor añadido y las nuevas funciones.

87. **Beneficios cualitativos.** Como se indica en el informe sobre el marco, el modelo global de prestación de servicios permitirá mejorar la prestación de servicios administrativos generales a la Secretaría y la respuesta a las necesidades operacionales. Además, fortalecerá la gestión de los procesos de principio a fin para los servicios transaccionales, de modo que se producirá la alineación correspondiente en las diferentes esferas funcionales, se centrará la atención en aumentar las economías de escala y el rendimiento de las transacciones, habrá una mayor coherencia respecto de la calidad, aumentará la transparencia mediante la normalización de los procesos y se reducirá la presencia en lugares peligrosos y con condiciones de vida difíciles.

88. **Beneficios cuantitativos.** En el anexo III figura la información de referencia preliminar y el análisis indicativo de los beneficios cuantitativos a agosto de 2016. Conforme a lo solicitado por la Asamblea General, la Secretaría seguirá reuniendo información de referencia amplia sobre la prestación de servicios para cada esfera funcional.

89. El Secretario General presenta propuestas de servicios compartidos en el marco del modelo global de prestación de servicios para cinco ámbitos: la administración de los recursos humanos; la nómina de sueldos; las cuentas por pagar; la ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno; y la consolidación de los servicios compartidos en Nueva York. Los costos y beneficios del modelo global de prestación de servicios se determinarán sobre la base de cada propuesta. En el presente informe se expone la información sobre los progresos del análisis de los beneficios cuantitativos indicativos basado en equivalentes a tiempo completo por cada ámbito de las propuestas. El organigrama, las necesidades de puestos y el plan de ejecución para la consolidación global se determinarán durante la fase de diseño y se propondrán en el contexto del desarrollo de las respectivas propuestas presupuestarias.

90. Si bien la aplicación de los servicios compartidos supone una reducción de los costos a lo largo del tiempo debido a las eficiencias logradas mediante la consolidación, habrá costos relacionados con el diseño y la puesta en marcha de los servicios compartidos, incluidos los costos de los proyectos, y los gastos relacionados con el personal afectado, incluidos los costos de capacitación y reubicación. La necesidad de aprovechar y conservar la experiencia y los conocimientos institucionales también será un factor importante durante la puesta en marcha de los servicios compartidos.

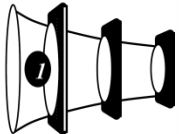
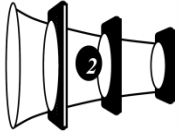
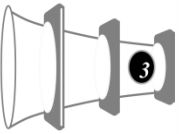
91. En vista de lo indicado, en las respectivas propuestas presupuestarias se incluirán los costos detallados y los beneficios cuantitativos sobre la base del diseño detallado y los planes de ejecución de cada propuesta.

## B. Evaluación de la ubicación

92. **Enfoque.** La evaluación de la ubicación sigue un enfoque de tres etapas. En el gráfico VII se describe el enfoque.

Gráfico VII

### Enfoque sobre la evaluación de la ubicación

	<b>Objetivo: Enfoque constituido por tres etapas</b>	<b>Consideraciones relativas a la evaluación</b>
	Primera etapa. Reducir una larga lista de ubicaciones a una pequeña lista para su evaluación en la segunda etapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de los requisitos mínimos para las ubicaciones sobre la base de las resoluciones pertinentes de la Asamblea General</li> </ul>
	Segunda etapa. Examinar la lista de ubicaciones generada tras aplicar el filtro de la primera etapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de un conjunto de criterios para los cuales sea relativamente fácil obtener datos por medio de diversas fuentes internas y públicas</li> <li>• Recomendación de las ubicaciones iniciales de consolidación de la primera etapa</li> </ul>
	Tercera etapa. Resultados. Recomendar opciones para la ubicación de centros de servicios compartidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de las decisiones de la Asamblea General</li> <li>• Análisis exhaustivo que se llevará a cabo durante la fase de diseño</li> <li>• Amplio conjunto de criterios validados por representantes locales para prestar suficiente apoyo a una recomendación</li> <li>• Elaboración y aplicación de condiciones de ponderación de los criterios</li> <li>• Recomendación de las ubicaciones de consolidación de la segunda etapa</li> </ul>

93. **Primera etapa.** En el párrafo 13 de la sección XIX de su resolución 70/248 A, la Asamblea General destacó que en el informe [sobre el modelo global de prestación de servicios] se debía tener en cuenta la utilización de todas las infraestructuras existentes de las Naciones Unidas, incluso las situadas fuera de la Sede. Sobre la base de esa orientación, el Comité Directivo del Modelo Global de Prestación de Servicios hizo suya la siguiente ejecución por etapas para la evaluación de la ubicación:

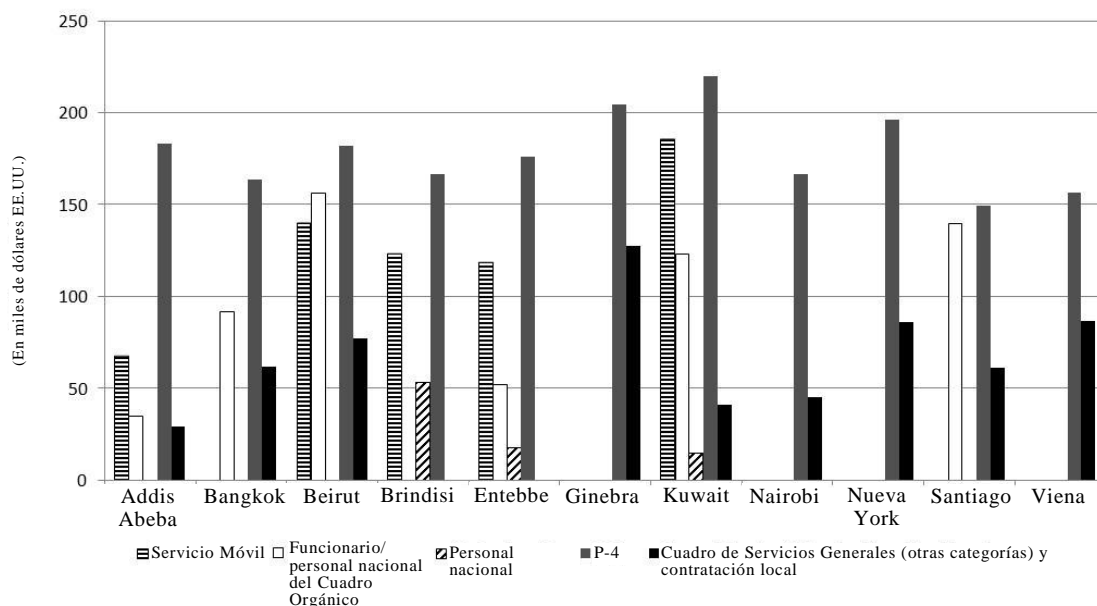
a) Se han de analizar primero las ubicaciones de los proveedores de servicios existentes en la Secretaría, incluidas las ubicaciones de los servicios compartidos establecidas para las misiones sobre el terreno;

b) En el futuro se habrán de examinar los principales centros de servicios compartidos existentes de los fondos y programas de las Naciones Unidas y de los organismos especializados;

c) Se habrán de considerar nuevas ubicaciones únicamente si existe una razón de peso para efectuar el traslado de los emplazamientos existentes a un nuevo lugar.

94. **Segunda etapa.** Se creó un grupo de trabajo para evaluar los siguientes 11 proveedores de servicios administrativos existentes en la Secretaría: la Sede de las Naciones Unidas (Nueva York), las oficinas situadas fuera de la Sede (Nairobi, Ginebra y Viena), las comisiones regionales (Bangkok, Beirut, Addis Abeba y Santiago) y tres lugares desde los que se prestan servicios compartidos para las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales (Entebbe, Kuwait y Brindisi (Italia)). Los criterios, como se indica en el párrafo 46 del informe sobre el marco, se basaron en gran medida en los utilizados por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, entre los que figuraban los siguientes: a) la seguridad y la estabilidad; b) la infraestructura, incluida la capacidad para ampliar la ubicación rápidamente a fin de alojar al personal sin tener que llevar a cabo nuevas inversiones significativas; c) las relaciones con el gobierno del país anfitrión; d) la disponibilidad de una fuerza de trabajo cualificada; e) los gastos de personal; y f) la salud y la educación. Conforme a lo solicitado por la Asamblea General, se incluyeron los gastos de personal como uno de los criterios de evaluación de posibles ubicaciones para los centros de servicios compartidos. En el gráfico VIII se ofrece un resumen comparativo de los gastos de personal<sup>5</sup> en las 11 ubicaciones.

Gráfico VIII  
Resumen comparativo de los gastos de personal



<sup>5</sup> Los gastos de personal se basan en las tasas de consignación inicial correspondientes al bienio 2016-2017 para Addis Abeba, Bangkok, Beirut, Ginebra, Nairobi, Nueva York, Santiago y Viena. Los gastos de personal para Kuwait se basan en las tasas estándar utilizadas en el presupuesto de 2016 para la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán. Los gastos de personal en Entebbe y Brindisi se basan en las tasas estándar utilizadas en sus respectivos presupuestos para 2016-2017. Todas las tasas excluyen el factor de vacantes y las contribuciones del personal.



95. Mediante la evaluación de la ubicación se llegó a la conclusión de que las distintas ubicaciones eran en general equiparables, lo que cabía esperar, ya que son todos lugares de destino existentes de la Secretaría de las Naciones Unidas que prestan servicios administrativos. Concretamente, los resultados demostraron que había diferencias con respecto a las relaciones con el gobierno del país anfitrión y la educación e incluso diferencias aún mayores en relación con la seguridad y la estabilidad, la infraestructura, la salud y los gastos de personal. Así pues, los criterios que arrojaron más diferencias podrían utilizarse para establecer mayores distinciones entre las diversas ubicaciones.

96. A fin de determinar las ubicaciones para la consolidación inicial de la primera fase en 2018-2019, se tuvieron en cuenta las opiniones de la Comisión Consultiva, como se indica en el párrafo 19 del presente informe, en el sentido de que el modelo global de prestación de servicios debería tratar de conseguir la distribución más racional de funciones entre los diferentes lugares, el uso más eficaz de la infraestructura existente de la Secretaría de las Naciones Unidas y las inversiones realizadas, y también aprovechar la experiencia y las lecciones aprendidas a raíz de los arreglos de servicios compartidos existentes, así como los tres parámetros descritos en el párrafo 20 del presente informe. En vista de lo que antecede, se propone la consolidación inicial en seis lugares de destino de los principales proveedores de servicios administrativos en 2018-2019 a fin de aprovechar la capacidad existente en las principales regiones durante la fase de transición.

97. **Tercera etapa.** A fin de determinar las ubicaciones que se vayan a proponer para los centros de servicios compartidos en la segunda fase del modelo global de prestación de servicios en 2020-2021, el Comité Directivo del Modelo Global de Prestación de Servicios acordó seguir perfeccionando la evaluación de la ubicación sobre la base de las orientaciones de la Asamblea General y de una metodología centrada en el análisis de los costos frente a los riesgos.

### **C. Presentación de informes y mecanismos de financiación de los servicios compartidos**

98. Los centros de servicios compartidos requieren una financiación previsible para asegurar que los servicios pueden proporcionarse con arreglo a los acuerdos de prestación de servicios, con el complemento de una financiación variable para responder a las fluctuaciones en el volumen de trabajo en un plazo que sea apropiado para las transacciones. Sobre la base de las enseñanzas extraídas del Centro Regional de Servicios de Entebbe, el modelo de financiación puede tener importantes efectos en la gestión y el desempeño, así como en la rendición de cuentas. En particular, los centros de servicios compartidos deberían tener sus propios presupuestos y una estructura jerárquica clara. El modelo debería ser fácil de administrar y eficaz en función de los costos y permitir una transición fluida de los actuales arreglos de financiación para la prestación de servicios. En vista de ello, se propone que las necesidades de recursos de los centros de servicios compartidos se financien con cargo a los presupuestos prorrateados de la Organización y recursos extrapresupuestarios sobre la base del volumen de trabajo atribuible a las actividades financiadas con cargo a los presupuestos respectivos, complementados con la recuperación de gastos para los servicios predeterminados o el volumen que se halle fuera del ámbito de los presupuestos respectivos.

99. Con el fin de asegurar la transparencia y la rendición de cuentas de los nuevos centros de servicios compartidos, se prevé la creación de una nueva subsección de la sección 29 del presupuesto por programas. Esa subsección aparte permitirá la presentación de los recursos para los servicios compartidos a nivel mundial y que haya una única estructura de presentación de informes al responsable del proyecto. Se presentarán a los Estados Miembros otros recursos prorrateados de los centros de servicios para su aprobación mediante los presupuestos respectivos.

100. Se pondrán en marcha arreglos de transición para la consolidación inicial en el bienio 2018-2019. A raíz de las enseñanzas extraídas del Centro Regional de Servicios de Entebbe, el calendario para aplicar gradualmente el modelo y cubrir las necesidades de dotación de personal tiene que ser acorde con la rendición de cuentas respecto de los resultados convenidos. Se considerará la posibilidad de incluir el establecimiento de nuevos centros de servicios compartidos y oficinas de atención al cliente en una nueva subsección de la sección 29 del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019, en consonancia con las propuestas formuladas en el presente informe. El Secretario General Adjunto de Gestión se encargará del desarrollo de los servicios compartidos y rendirá cuentas de los recursos de la nueva subsección sobre servicios compartidos. Los jefes de administración de las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales, según proceda, rendirán cuentas tanto ante los jefes de sus oficinas como ante el Secretario General Adjunto de Gestión respecto de la prestación de los servicios administrativos en sus respectivas ubicaciones, de conformidad con la autoridad que se haya delegado. El Centro Regional de Servicios de Entebbe continuará con su financiación aprobada y las disposiciones sobre la presentación de informes. La experiencia y las lecciones aprendidas con el modelo de financiación del Centro Regional de Servicios se tendrán en cuenta en la elaboración ulterior de los arreglos de financiación para los servicios compartidos en toda la Secretaría.

101. El proyecto del modelo global de prestación de servicios y los acuerdos de gobernanza, descritos en la sección VII.C del presente informe, asegurarán que las entidades clientes sean un asociado activo en el desarrollo del modelo y participen estrechamente en el establecimiento y la supervisión de los acuerdos de prestación de servicios y los indicadores clave del desempeño para proporcionar servicios compartidos.

102. En el bienio 2020-2021, dos centros de servicios compartidos en ubicaciones que todavía no se han determinado prestarán servicios compartidos a toda la Secretaría respecto de la administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos y las cuentas por pagar. En consonancia con el desarrollo ulterior del modelo global de prestación de servicios, los centros de servicios compartidos también llevarán a cabo otras funciones independientes de la ubicación.

103. De conformidad con la resolución 70/248 A de la Asamblea General, cualquier cambio que se introduzca en el modelo de prestación de servicios, tanto actual como futuro, debe ser aprobado por la Asamblea. En este sentido, cualquier propuesta de cambio en el plan por programas bienal para 2018-2019 se presentará para su examen por el Comité del Programa y de la Coordinación en su próximo período de sesiones. Los cambios propuestos en los recursos se incluirán en los respectivos proyectos de presupuesto, incluidos el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019 y los proyectos de presupuesto para las operaciones de mantenimiento de la paz y la cuenta de apoyo de las operaciones de mantenimiento de la paz.

## D. Evaluación de propuestas respecto de los principios rectores del modelo global de prestación de servicios

104. El equipo del proyecto ha evaluado periódicamente las propuestas sobre el modelo global de prestación de servicios y las ha contrastado con la dirección esbozada en las secciones IV y V del informe sobre el marco. El modelo propuesto tiene las siguientes características cuando se compara con los principios rectores del modelo global de prestación de servicios:

a) **Excelencia del servicio.** El modelo global de prestación de servicios brinda la oportunidad de proporcionar servicios de alta calidad de forma coherente y oportuna y dentro del límite de los costos y optimizar las operaciones mediante la especialización, la simplificación y la consolidación. El modelo aprovechará los conocimientos especializados y los conocimientos institucionales disponibles y se beneficiará de la infraestructura y la capacidad existentes;

b) **Orientación al cliente y capacidad de respuesta a las necesidades institucionales.** Se propone un único punto de entrada para los clientes. Para ello, los centros de servicios compartidos se diseñarán con una oficina principal y unos servicios auxiliares, de modo que la oficina principal constituirá el punto de entrada para el cliente, mientras que los servicios auxiliares se encargarán de tramitar las transacciones. Las oficinas de atención al cliente se centrarán en la prestación de servicios a los clientes. Se utilizarán acuerdos de prestación de servicios con indicadores clave del desempeño para valorar si la prestación de servicios satisface las necesidades de los clientes;

c) **Adaptabilidad, flexibilidad y escalabilidad.** La consolidación de las funciones transaccionales permite a la Secretaría adoptar rápidamente los cambios en la dirección estratégica o responder a los clientes a nivel mundial o regional. La gestión del personal en los centros de servicios compartidos, en lugar de hacerlo en muchas estructuras organizativas, permite una mayor visibilidad para efectuar previsiones en cuanto al volumen, y ofrece al personal oportunidades de especialización. Los mecanismos de financiación ajustables permitirán que los centros respondan al aumento o la disminución de la oferta y la demanda;

d) **Gestión efectiva de la actuación profesional en la Organización.** Se prestarán los servicios dentro de un marco definido de la actuación profesional. Se elaborarán acuerdos de prestación de servicios con indicadores clave del desempeño, que pueden utilizarse para supervisar eficazmente la actuación profesional en relación con las medidas relativas al desempeño. Los informes periódicos sobre el desempeño contribuirán a una supervisión efectiva y aumentarán la transparencia general de la actuación profesional. También se informará del desempeño a la Asamblea General por medio de los marcos establecidos de presupuestación basada en los resultados y los mecanismos de presentación de informes sobre el desempeño;

e) **Valor añadido en una estructura de apoyo administrativo simplificada y consolidada.** Los centros de servicios compartidos rendirán cuentas ante el responsable del proyecto del modelo global de prestación de servicios y estarán jerárquicamente bajo los responsables del proceso, lo que permitirá reducir la fragmentación de la prestación de los servicios administrativos. Para 2018-2019

se mantendrá la relación jerárquica del Centro Regional de Servicios de Entebbe, aprobada por la Asamblea General, y los jefes de administración de las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales, según proceda, rendirán cuentas tanto ante los jefes de sus oficinas como ante el Secretario General Adjunto de Gestión respecto de la prestación de los servicios administrativos en sus respectivas ubicaciones, de conformidad con la autoridad que se haya delegado. Se instituirán una o varias juntas de clientes, integradas por representantes de los departamentos y oficinas clientes y los responsables de los procesos, como un destacado mecanismo para establecer y ajustar los acuerdos de prestación de servicios y supervisar la eficacia de las operaciones.

## E. Marco de los riesgos

105. En el párrafo 43 del informe sobre el marco, el Secretario General indicó que, como parte del enfoque de la Secretaría respecto de la gestión de los riesgos institucionales, se había incluido el modelo global de prestación de servicios en el perfil general de los riesgos de la Organización. En el párrafo 36 de su informe (A/70/436), la Comisión Consultiva consideró que “la puesta en marcha del nuevo modelo de prestación de servicios tendrá importantes repercusiones en las estructuras orgánicas de la Secretaría de las Naciones Unidas, las jerarquías, los métodos de trabajo, los procesos y los procedimientos”. A fin de evaluar plenamente la tolerancia al riesgo de distintos clientes y contextos operacionales de un modelo global, pero diferenciado, de prestación de servicios, en particular en entornos sobre el terreno, se está elaborando un marco de los riesgos.

106. **Metodología.** La puesta en marcha del modelo global de prestación de servicios es una iniciativa compleja que tiene riesgos inherentes. La comprensión y la gestión de esa situación son un importante aspecto de dicho modelo. El nivel general de riesgo y la complejidad se basan en numerosos factores, como el número de funcionarios afectados, el tamaño de la Organización, la complejidad y el alcance de los procesos objeto de transición y muchas otras consideraciones. Como se indica en el documento titulado “Hacia un sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas” (A/64/640), el Secretario General presentó un enfoque sistemático para la adopción de decisiones basada en los riesgos y para la mitigación de esos riesgos. El equipo del proyecto utilizará el marco de la gestión de los riesgos institucionales para orientar la detección y la mitigación de los riesgos y las cuestiones asociadas al modelo global de prestación de servicios, así como la presentación de informes al respecto, durante el diseño y la ejecución del nuevo modelo de prestación de servicios. El marco de la gestión de los riesgos institucionales se adaptará a las circunstancias concretas, según proceda, aprovechando la experiencia y los conocimientos dentro de la Secretaría y las enseñanzas extraídas en todo el sistema.

107. **Gestión de riesgos.** La gestión de riesgos es una actividad coordinada para dirigir y controlar una organización con respecto a los riesgos. Se trata de un proceso continuo y sistemático de detección y control de los riesgos en todas las actividades con arreglo a una serie de parámetros concebidos previamente mediante la aplicación de políticas y procedimientos de gestión adecuados. La gestión de riesgos para el modelo global de prestación de servicios recibirá observaciones en

varios informes de los órganos de supervisión, por ejemplo: a) la necesidad de asignar claramente la responsabilidad de los riesgos del proyecto a quienes tengan autoridad para hacer frente a esos riesgos; b) la necesidad de evaluar y documentar la probabilidad de que se produzca cada uno de los riesgos, incluidos sus efectos cuantificados; c) la necesidad de establecer una vigilancia periódica de los riesgos como parte de los arreglos en curso sobre la presupuestación y la dotación de recursos; d) la necesidad de cuantificar los riesgos desde el punto de vista financiero o de los posibles efectos sobre el calendario del proyecto; y e) la necesidad de hacer un seguimiento del período en el que, como promedio, quedan los riesgos de los proyectos no resueltos sin ser mitigados o esos riesgos están en un proceso activo de mitigación.

108. Gracias a las enseñanzas extraídas de lo indicado anteriormente y con sujeción a la aprobación de la Asamblea General, se creará capacidad en el seno del equipo del proyecto para gestionar actividades tales como llevar a cabo una planificación de la gestión de riesgos y detectar y analizar los riesgos, elaborar respuestas a los riesgos y efectuar una vigilancia y supervisar los controles de los riesgos para apoyar una adopción efectiva de decisiones basadas en los riesgos.

109. **Registro y supervisión.** El registro mundial de riesgos para el modelo global de prestación de servicios estará en funcionamiento al comienzo de la fase de diseño del proyecto y será gestionado centralmente. El equipo de gestión del proyecto se encargará de la vigilancia y actualización continuas del registro de riesgos.

## **VII. Ejecución del modelo global de prestación de servicios**

### **A. Resumen de la ejecución**

110. El calendario de ejecución del modelo global de prestación de servicios seguirá una ejecución por etapas desde la estrategia hasta las operaciones y el examen. Todas las etapas incorporarán una gestión de los programas estructurados, unas comunicaciones integradas y una gestión del cambio y de los riesgos. En el gráfico IX del presente informe figura un resumen de la ejecución de las propuestas de prestación de servicios.

Gráfico IX  
Resumen de la ejecución de la prestación de servicios

<i>Años</i>	<i>Ubicación</i>	<i>Descripción</i>
<b>Primera fase:</b> <b>2018-2019</b>	Secretaría	La administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos y las solicitudes de pago a los proveedores se consolidarán en seis lugares de destino de los principales proveedores de servicios administrativos, a saber, Nueva York, Ginebra, Viena, Nairobi, Entebbe y Bangkok. Se abrirán oficinas de atención al cliente en los seis lugares de destino, así como en Santiago, Beirut y Addis Abeba. Transición y labor preparatoria para la segunda fase.
	25 misiones sobre el terreno que actualmente no cuentan con el apoyo del Centro Regional de Servicios de Entebbe	La transferencia de las misiones al Centro Regional de Servicios de Entebbe u otra ubicación se hará de manera gradual, teniendo en cuenta factores como que se disponga de los elementos organizativos y los datos requeridos, la proximidad geográfica, el tamaño de la misión, los ciclos presupuestarios de las misiones sobre el terreno y la fase en que se encuentre la misión (puesta en marcha, situación de estabilidad, reducción de los efectivos), con el objetivo primordial de asegurar la calidad del servicio, la continuidad operacional y la transición de la forma más eficaz posible.
	Nueva York	Como requisito previo para seguir consolidando los procesos independientes de la ubicación en todo el mundo, el centro de servicios compartidos de Nueva York consolidará las funciones clasificadas como “de los centros”. El centro de servicios se organizará en líneas de servicios que representarán los procesos administrativos íntegros, en particular, pero no exclusivamente, la administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos y las cuentas por pagar, así como la gestión de los viajes, las solicitudes de reembolso de gastos de viaje y la tramitación de los pagos de los pasajes. Las funciones locales que podrían beneficiarse de la consolidación también se integrarán en el centro de servicios compartidos.
<b>Segunda fase:</b> <b>2020-2021</b>	Secretaría	La administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos y las solicitudes de reembolso de los proveedores se consolidarán en dos centros de servicios compartidos. Los lugares aún no se han determinado. En este momento también se están considerando las adquisiciones y los viajes para su consolidación.

## B. Gestión del cambio y repercusiones en el personal

111. Como ocurre con muchas otras importantes iniciativas de reforma, el éxito de la ejecución del modelo global de prestación de servicios dependerá de un liderazgo firme, una gestión del cambio específica y unas comunicaciones abiertas y transparentes. Los elementos clave del éxito de la gestión del cambio son, entre otros, los siguientes: la visión del cambio, la adhesión al liderazgo, la participación de los interesados, la evaluación de los efectos del cambio, las comunicaciones, el cambio de mentalidad, la transición de la fuerza de trabajo, la capacitación y la adaptación. Con sujeción a la aprobación de la Asamblea General, se creará una capacidad específica en el equipo del proyecto del modelo global de prestación de servicios para seguir desarrollando una estrategia de gestión del cambio durante el diseño y la ejecución de dicho modelo.

112. **Actividades durante la fase de diseño.** El primer paso en la gestión del cambio será comunicar una visión clara del cambio y promover el apoyo a esa visión entre los principales interesados. Se realizará una evaluación detallada de los interesados para determinar el grado en que se ven afectados y la necesidad de que colaboren. Sobre la base de esa evaluación, se revisará el plan de comunicación para facilitar una mayor concienciación y comprensión, apoyo y respaldo respecto de la ejecución del modelo global de prestación de servicios. Durante este proceso, el equipo del proyecto realizará una evaluación de los efectos del cambio y reunirá información de diversas fuentes, como encuestas, entrevistas, grupos de discusión del personal y entrevistas realizadas por la administración. Como resultado de la evaluación de los efectos del cambio, el equipo podrá:

- a) Detectar los elementos que facilitan el cambio y los obstáculos;
- b) Proporcionar una imagen clara de las repercusiones del cambio en la Secretaría, lo que permitirá un nivel adecuado de atención y consideración;
- c) Detectar posibles promotores del cambio;
- d) Establecer una red de promoción del cambio;
- e) Determinar con claridad las actividades de apoyo a la ejecución;
- f) Planificar la mitigación de los riesgos detectados;
- g) Planificar las actividades necesarias para informar a la Secretaría sobre el modelo global de prestación de servicios.

113. Los resultados de la evaluación de los efectos del cambio constituirán la base de una versión actualizada de la estrategia de gestión del cambio, que esbozará medidas concretas para gestionar de forma proactiva el proceso de cambio y los efectos previstos en el personal.

114. Si bien las repercusiones específicas sobre los puestos concretos no pueden determinarse en el momento de redactar el presente informe, el establecimiento propuesto de centros de servicios compartidos afectará a los funcionarios en diferente medida. Parte de la capacidad administrativa resultará redundante después de la consolidación en el seno de los lugares de destino y entre ellos, mientras que otras funciones administrativas pueden cambiar y, por lo tanto, se requerirá que el personal aprenda aptitudes nuevas o diferentes.

115. Para hacer frente a esos cambios, la Secretaría dispensará el máximo cuidado al desarrollo de una sólida planificación de la fuerza de trabajo, lo que entrañará volver a definir los puestos y la capacitación del personal, de modo que pueda pasar a desempeñar nuevas funciones, así como formar al nuevo personal. Se examinarán y supervisarán cuidadosamente los puestos existentes, incluidos los tipos y la duración de los contratos, y las próximas jubilaciones para determinar las necesidades de personal a fin de determinar posibles deficiencias. Además, se realizará un amplio análisis del volumen de trabajo y de los puestos para las funciones locales, de los centros y de la sede a fin de determinar las necesidades de todos los componentes del modelo global de prestación de servicios. Mientras se determinan las nuevas necesidades sobre la base de la nueva definición o de las nuevas capacidades, se considerará la posibilidad de congelar las contrataciones para las plazas afectadas del Cuadro de Servicios Generales y del Servicio Móvil, en la medida en que sea necesario. Además, se podría considerar una solicitud de levantamiento excepcional de las limitaciones a la transferencia de personal de Servicios Generales a otros lugares de destino. A lo largo de este proceso, la administración participará en un diálogo activo con los representantes del personal para asegurar que se aplica la máxima consideración a fin de reducir al mínimo los efectos negativos sobre el personal y garantizar la transparencia.

116. Hay que resaltar la trascendencia que tiene la comunicación abierta en esa importante iniciativa de cambio. El conjunto de herramientas de comunicaciones incluirá mensajes clave constituidos por información crítica que necesitan los interesados en cada etapa de la ejecución y hará uso de los instrumentos de comunicación más eficaces para transmitir esos mensajes. El principal objetivo del enfoque respecto de las comunicaciones es proporcionar la información necesaria y asegurar que existen mecanismos para formular comentarios. Entre las características propias de este plan se incluyen la organización periódica de reuniones generales, el desarrollo de un sitio de Intranet especializado, la distribución de mensajes de correo electrónico que ya está en marcha para dar difusión a estas cuestiones y mecanismos para formular comentarios.

### **C. Gestión de proyectos**

117. En su informe sobre el marco, el Secretario General indicó que se diseñarían las disposiciones en materia de gobernanza para asegurar que las entidades clientes fueran un asociado activo en el proceso de adopción de decisiones y participaran activamente en la supervisión del desempeño institucional. En el párrafo 11 de su informe (A/70/436), la Comisión Consultiva recordó que las lecciones aprendidas a raíz de la aplicación de varias iniciativas importantes de transformación habían mostrado que un liderazgo firme y una gobernanza efectiva del proyecto eran esenciales para gestionar y realizar con éxito una transformación institucional compleja a nivel de todo el sistema, como el cambio a un nuevo modelo de prestación de servicios. Además, la Comisión Consultiva puso de relieve que todos los miembros del Comité Directivo desempeñarían un papel activo en la orientación y supervisión de la gestión del desarrollo y la ejecución del proyecto, en representación de las opiniones y las necesidades de sus respectivos ámbitos, así como en el fomento de la cooperación en toda la Organización y la facilitación de la adopción de decisiones y la pronta solución de los problemas.



## **Gobernanza**

118. 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. La planificación detallada y la ejecución del proyecto corrieron a cargo del equipo del proyecto del modelo global de prestación de servicios, que rinde cuentas ante el Secretario General Adjunto de Gestión en su calidad de responsable del proyecto. El Comité Directivo del Modelo Global de Prestación de Servicios, presidido por el Secretario General Adjunto de Gestión y cuyo vicepresidente es el Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, está integrado por miembros de las oficinas situadas fuera de la Sede, las comisiones regionales y los distintos departamentos y oficinas a nivel de jefe de oficina. El Comité Directivo es un componente clave del proceso de concepción del proyecto y celebración de consultas. Además, el Comité Directivo sirve de foro de consulta y asesoramiento para las perspectivas de los interesados y los clientes. A su vez, el responsable del proyecto informa periódicamente al personal directivo superior por conducto del Comité de Gestión.

119. **Comité Directivo.** El Comité Directivo proporciona orientación estratégica y se encarga de la supervisión de los proyectos. Entre sus funciones figuran las siguientes: a) decidir acerca de las cuestiones relacionadas con la visión, la estructura y la política; b) examinar las recomendaciones presentadas por el equipo del proyecto del modelo global de prestación de servicios y proporcionar orientación estratégica al responsable del proyecto a ese respecto; c) supervisar los progresos del diseño y la ejecución del modelo global de prestación de servicios y ejercer la responsabilidad de la supervisión; y d) asegurar la coordinación del modelo global de prestación de servicios con otras iniciativas de transformación en curso.

## **Componentes del proyecto del modelo global de prestación de servicios**

120. **Responsables de los procesos.** Se han designado cuatro directivos superiores como responsables de los procesos del modelo global de prestación de servicios para sus respectivas esferas temáticas. Son los siguientes: a) el Subsecretario General de Gestión de Recursos Humanos; b) el Subsecretario General de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General, y Contralor; c) el Subsecretario General de Servicios Centrales de Apoyo; y d) el Director de la División de Apoyo Logístico del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Los responsables de los procesos actúan como principales agentes de los procesos interfuncionales de principio a fin en sus respectivas esferas. Los responsables de los procesos tienen las siguientes responsabilidades indicativas:

a) Asegurarse de que se dispone de los mecanismos de supervisión y rendición de cuentas necesarios en sus respectivas esferas de responsabilidad;

b) Determinar las cuestiones y los problemas de organización en los ámbitos de su competencia en relación con el modelo global de prestación de servicios (incluidos los niveles de autorización, la separación de funciones y los niveles de delegación) y proponer las medidas correctivas apropiadas;

c) Velar por que el desarrollo de un modelo global de prestación de servicios dentro de la Secretaría se base en un enfoque coherente que tenga en cuenta todas las iniciativas de transformación institucional en curso;

d) Velar por que el modelo global de prestación de servicios aproveche plenamente la experiencia y los conocimientos especializados, las enseñanzas extraídas y las mejores prácticas en la aplicación y el uso de los servicios compartidos en el seno de la Secretaría y el sistema de las Naciones Unidas;

e) Determinar, en consulta con el equipo del proyecto del modelo global de prestación de servicios, los procesos de migración a un entorno de servicios compartidos;

f) Elaborar mecanismos independientes para la evaluación y la presentación de informes sobre la calidad de los servicios prestados y la medida en que se están satisfaciendo las necesidades de los clientes;

g) Reunir información de referencia sobre la prestación de servicios mediante los procesos que dirigen, en virtud de los acuerdos de prestación de servicios existentes antes de la ejecución del modelo global de prestación de servicios.

121. **Proveedores de servicios.** Los proveedores de servicios realizan aportaciones a la evaluación detallada del modelo global de prestación de servicios, incluidos el estudio de viabilidad y la evaluación de la ubicación.

122. **Clientes.** Los clientes realizan las aportaciones solicitadas por los proveedores de servicios, los responsables de los procesos y el equipo del proyecto. Con respecto a los procesos que se considera que pueden incluirse en el ámbito de los centros, los clientes determinan las necesidades del nivel de servicios y el riesgo para la ejecución del mandato como consecuencia de la interrupción o el retraso en la prestación de los servicios. Los clientes también han efectuado aportaciones sobre las funciones y responsabilidades que se deberían mantener dentro de sus respectivos departamentos y oficinas.

123. **Grupos de trabajo.** Los grupos de trabajo funcionales temáticos o relativos a los procesos integrales que representan a los departamentos y las oficinas clientes, los proveedores de servicios y los responsables de los procesos efectúan, en coordinación con el equipo del proyecto, un análisis detallado a fin de determinar el modelo de prestación de servicios, el alcance de los servicios, la ubicación, las economías de escala y el rendimiento de las inversiones. Las propuestas generadas por el equipo del proyecto ampliado son examinadas por los responsables de los procesos y presentadas al Comité Directivo y al Comité de Gestión.

124. **Junta de clientes.** Para las fases posteriores del proyecto, una o más juntas de clientes velarán por que haya un vínculo institucional con los departamentos y oficinas usuarios durante el diseño y la ejecución. Esto servirá de mecanismo de comunicación bidireccional y contribuirá a integrar el proyecto del modelo global de prestación de servicios como una tarea de toda la Secretaría.

125. **Equipo de gestión del proyecto.** En 2016 se creó con carácter temporal un pequeño equipo del proyecto en el marco de los recursos existentes para dirigir la evaluación del estudio de viabilidad del modelo global de prestación de servicios. Ese equipo contó con el apoyo de la capacidad de consultoría especializada con

experiencia en arreglos de servicios compartidos, modelos de prestación de servicios y gestión del cambio.

126. En consonancia con las observaciones y recomendaciones de la Junta de Auditores sobre otros proyectos importantes, se solicita que la capacidad especializada de gestión del proyecto gestione el diseño detallado y la ejecución del proyecto. Con sujeción a la aprobación de los recursos necesarios, el equipo de gestión del proyecto:

a) Integrará el actual plan de proyecto para incorporar todas las actividades y operaciones conexas que haya de llevar a cabo el equipo del proyecto, los consultores y la Secretaría en su conjunto;

b) Incluirá en el plan del proyecto de diseño elementos que permitan determinar los costos detallados del proyecto, el calendario previsto y el control de los riesgos, incluidos los escenarios adecuados y la planificación para imprevistos, e informar al respecto;

c) Hará un seguimiento de la marcha de la labor en función de la conclusión proyectada y la efectiva, proporcionando estimaciones detalladas de la labor según las distintas tareas;

d) Velará por que existan procesos de supervisión y presentación de informes para proporcionar actualizaciones periódicas de la situación y prestar un mejor apoyo a la adopción de decisiones en las actividades del proyecto, incluidos la Asamblea General, el Comité de Gestión, el Comité Directivo y el personal directivo superior;

e) Dirigirá las actividades relacionadas con el diseño y la ejecución del modelo global de prestación de servicios, incluidos el rediseño organizativo y la planificación de la ejecución de la administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos, las cuentas por pagar, el centro de servicios compartidos de Nueva York y la ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno;

f) Establecerá, en consulta con los interesados, el marco de desempeño, incluidos los acuerdos de prestación de servicios y los indicadores clave del desempeño;

g) Elaborará una estrategia de gestión del cambio y un conjunto de instrumentos de comunicaciones, como se indica en la sección VII.B del presente informe;

h) Gestionará actividades tales como llevar a cabo una planificación de la gestión de riesgos, identificar y analizar los riesgos, elaborar respuestas a los riesgos y efectuar una vigilancia y supervisar los controles de los riesgos para apoyar una adopción efectiva de decisiones basadas en los riesgos, como se indica en la sección VI.E del presente informe;

i) Establecerá mecanismos de gestión de las relaciones con los clientes para el modelo global de prestación de servicios.

127. Como subrayó la Comisión Consultiva en el párrafo 10 de su informe (A/70/436), el equipo del proyecto utilizará una herramienta del proyecto que permita que los planes del proyecto sean gestionados por grupos de trabajo y

consolidados por el equipo de gestión del proyecto del modelo global de prestación de servicios. El equipo examinará los progresos realizados en relación con las actividades proyectadas, evaluará los riesgos y señalará la posible mitigación o la mitigación propuesta de esos riesgos y elaborará informes periódicos sobre la situación.

128. Además, la ejecución del modelo global de prestación de servicios puede requerir tecnologías que permitan a la Secretaría mejorar la puntualidad, la calidad y la eficacia en función de los costos de los servicios compartidos que se prestan a los clientes. Los centros de servicios pueden necesitar soluciones para gestionar las relaciones con los clientes desde el primer contacto, ayudando a los clientes a llegar al proveedor de servicios apropiado mediante portales de clientes muy eficaces que utilizan asistentes virtuales y una base de conocimientos. La fase de diseño del modelo global de prestación de servicios incluirá un estudio detallado con miras a crear una plataforma de gestión de los servicios de principio a fin. El estudio incluirá elementos como: a) la determinación de las tecnologías que utilizan las principales organizaciones para la prestación de servicios; y b) la detección de las necesidades institucionales.

129. En el anexo I figura el actual marco de gobernanza del modelo global de prestación de servicios. Se revisarán y ampliarán el mandato y la composición del Comité Directivo para incluir una representación más amplia de los departamentos y oficinas clientes, incluidas las comisiones regionales adicionales, durante la fase de diseño, y se establecerán el mandato y la composición de la junta o juntas de clientes para reflejar las medidas acordadas y los aportes necesarios para el diseño y la ejecución del modelo global de prestación de servicios dentro de la Secretaría.

## **VIII. Consecuencias en materia de recursos**

130. Para seguir desarrollando de manera pormenorizada el modelo global de prestación de servicios que se describe en este informe, el Secretario General necesita recursos temporales para establecer un equipo de gestión del proyecto del modelo. El equipo encargado de la gestión del proyecto, asistido por servicios de consultoría especializados, dirigirá todas las operaciones relacionadas con el diseño detallado y la aplicación de las diversas propuestas que figuran en el presente documento y apoyará todas las actividades relativas a la evaluación permanente de los procesos catalogados como de los centros.

131. Bajo la dirección general del responsable del proyecto, el equipo garantiza la estrecha coordinación con todos los principales interesados, en particular con el Comité Directivo y los distintos grupos de trabajo, y se encarga de presentar informes a los órganos intergubernamentales y de expertos y al personal directivo superior.

132. Para llevar a cabo la amplia gama de funciones indicadas en el informe, en particular, pero no exclusivamente, la gestión de proyectos, lo que abarca la gestión del cambio y las comunicaciones, el diseño temático y organizativo de la administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos, las cuentas por pagar, el centro de servicios compartidos en Nueva York y la ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno, la elaboración de un marco de actuación profesional y la recopilación y el análisis continuos de datos de referencia

y de la actuación profesional, se propone que el equipo de gestión del proyecto esté integrado por un Oficial Principal de categoría D-1, un Oficial Superior de Programas de categoría P-5, cinco Oficiales de Gestión de categoría P-4 y un funcionario de Servicios Generales (otras categorías). En el anexo II se indica el organigrama del proyecto y la distribución de puestos para 2017.

133. El equipo de gestión del proyecto para el período comprendido entre el 1 de enero de 2017 y el 31 de diciembre de 2017 conllevaría unas necesidades de recursos adicionales por valor de 1.708.600 dólares, lo que abarca el personal temporario general (1 D-1, 1 P-5, 5 P-4 y 1 SG (OC)) (1.597.200 dólares) y sumas conexas para tecnología de la información (25.160 dólares), comunicaciones (5.240 dólares) y suministros (4.000 dólares) en relación con los puestos mencionados anteriormente, y unas necesidades estimadas de 77.000 dólares que se utilizarían para sufragar los viajes del equipo de gestión del proyecto relacionados con el diseño de los centros de servicios compartidos y la evaluación de la ubicación.

134. Las necesidades de servicios de consultoría con conocimientos especializados en servicios compartidos y gestión del cambio para apoyar la evaluación, el análisis y el desarrollo continuos del modelo global de prestación de servicios, en particular durante la fase de diseño, se sufragarán con cargo a los recursos existentes.

#### **Arreglos de participación en la financiación de los gastos**

135. Al igual que en el caso de Umoja, dado que el modelo global de prestación de servicios engloba servicios de apoyo administrativo en toda la Secretaría, se ha dedicado la atención oportuna a los canales apropiados de financiación del proyecto, porque esta no debe restringirse únicamente al presupuesto ordinario. A este respecto, se propone que el modelo global de prestación de servicios se financie con cargo a las principales fuentes de financiación, a saber, el presupuesto ordinario, los recursos para el mantenimiento de la paz y los recursos extrapresupuestarios, en los mismos porcentajes aprobados por la Asamblea General en su resolución 63/262 para Umoja, esto es: el 15% con cargo al presupuesto ordinario; el 62% con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz; y el 23% con cargo a las cuentas especiales para gastos de apoyo a los programas.

136. En virtud del arreglo anterior, las necesidades estimadas para 2017 se distribuirían como se indica en el cuadro que figura a continuación.

#### **Resumen de las necesidades de recursos propuestas que deberá aprobar la Asamblea General para 2017, por fuente de financiación**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Fuente de fondos</i>	<i>Propuesta de recursos necesarios 2017</i>	<i>Porcentaje</i>
Presupuesto ordinario	256,3	15
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz	1 059,3	62
Recursos extrapresupuestarios	393,0	23
<b>Total</b>	<b>1 708,6</b>	<b>100</b>

## **IX. Medidas recomendadas que deberá adoptar la Asamblea General**

137. Se solicita a la Asamblea General que:

- a) Tome nota del informe del Secretario General;
- b) Invite al Secretario General a que incluya propuestas detalladas para la aplicación de la primera fase en los presupuestos respectivos para 2018-2019, como se indica en el presente informe;
- c) Solicite al Secretario General que siga desarrollando el modelo global de prestación de servicios para su aplicación en 2020-2021, en particular la ubicación de los centros de servicios, teniendo en cuenta las orientaciones de la Asamblea General, y que siga informando sobre los progresos realizados en la parte principal de su septuagésimo segundo período de sesiones;

*Presupuesto por programas*

- d) Consigne la suma de 256.300 dólares en el presupuesto por programas para el bienio 2016-2017 en relación con la sección 29A, Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión, que representa la parte de los recursos que deberá financiarse con cargo al presupuesto ordinario hasta el 31 de diciembre de 2017, lo cual se imputaría al fondo para imprevistos para el bienio 2016-2017;

*Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz*

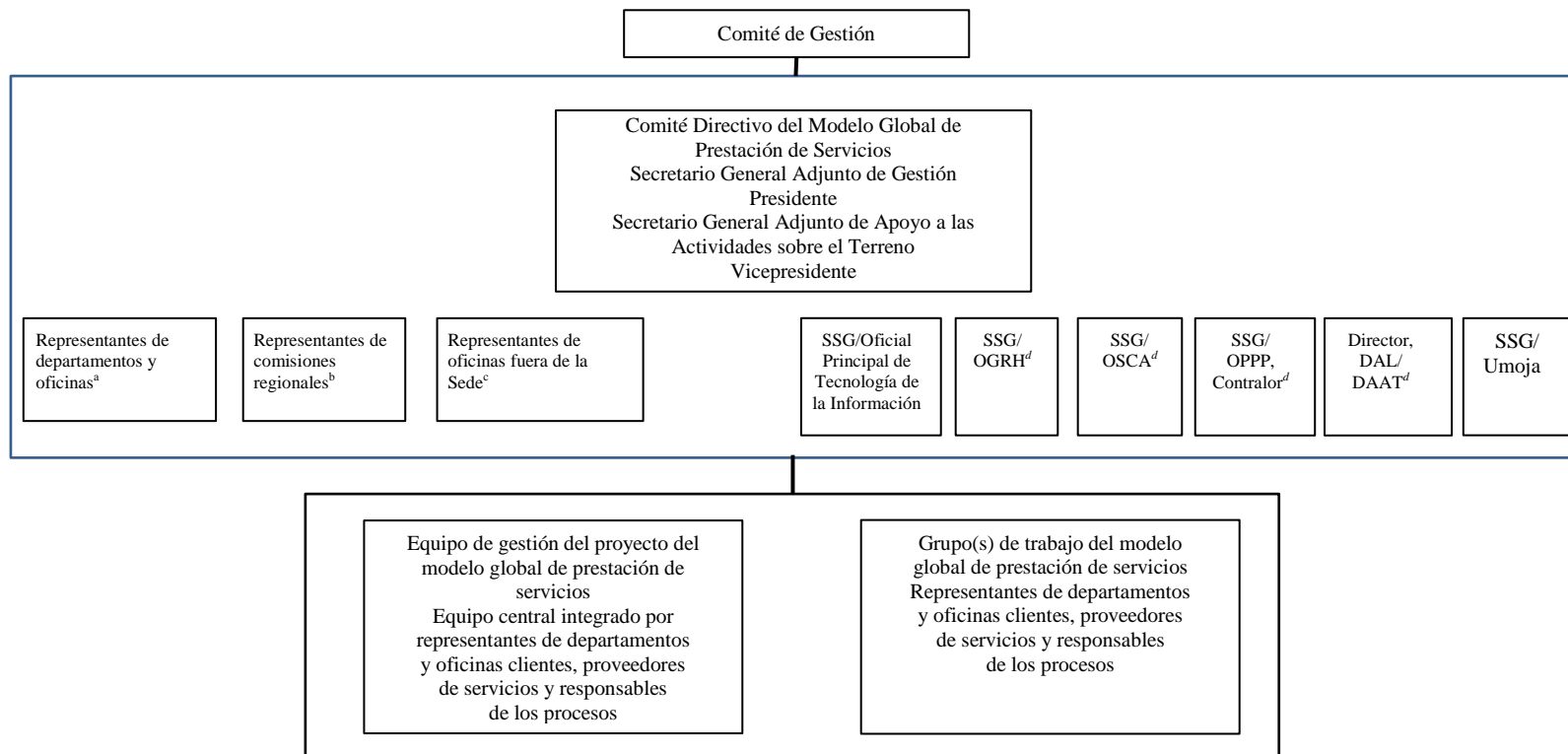
- e) Tome nota de que se incluirán necesidades de recursos por valor de 1.059.300 dólares en las necesidades posteriores de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondientes al ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2017 y el 30 de junio de 2018;

*Recursos extrapresupuestarios*

- f) Tome nota de que se financiarán necesidades por valor de 393.000 dólares con cargo a los recursos extrapresupuestarios en el ejercicio económico comprendido entre el 1 de enero de 2017 y el 31 de diciembre de 2017.

## Anexo I

### Marco de gobernanza actual del modelo global de prestación de servicios



*Abreviaturas:* DAAT, Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el terreno; DAL, División de Apoyo Logístico; OGRH, Oficina de Gestión de Recursos Humanos; OPPP, Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General; OSCA, Oficina de Servicios Centrales de Apoyo; SSG, Subsecretario General; Umoja, solución de planificación de los recursos institucionales a nivel de toda la Secretaría;

*Nota:* Durante la fase de diseño, se revisarán y ampliarán el mandato y la composición del Comité Directivo para incluir una mayor representación de los departamentos y las oficinas clientes, en particular comisiones regionales adicionales.

<sup>a</sup> Incluye: Secretario General Adjunto de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias; Secretario General Adjunto de Asuntos Humanitarios y Coordinador del Socorro de Emergencia; Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos; Secretario General Adjunto de Asuntos Políticos; Secretario General Adjunto de Información Pública; Director Ejecutivo del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; y Secretario General Adjunto de Asuntos Económicos y Sociales.

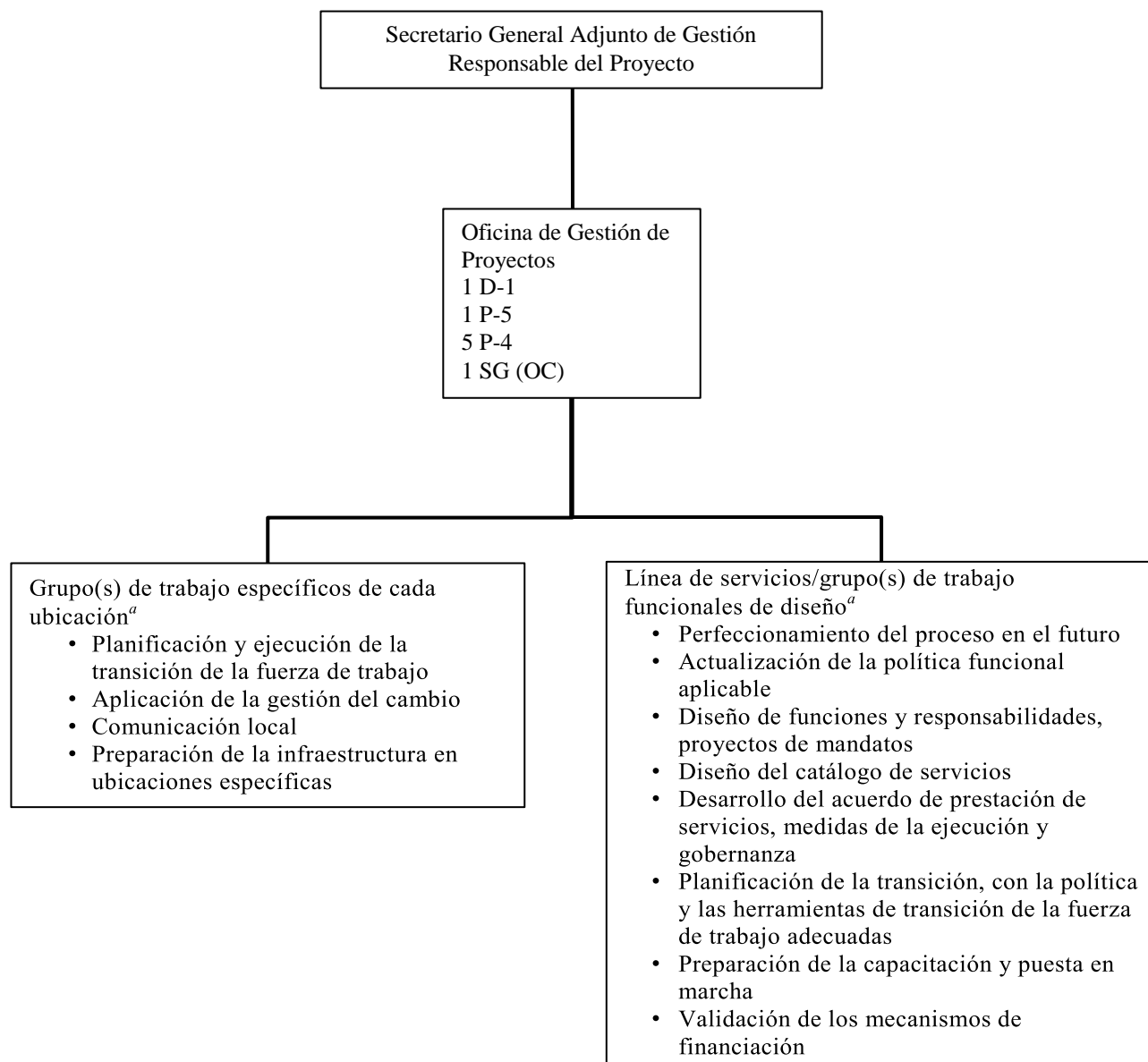
<sup>b</sup> Incluye: Secretario Ejecutivo de la Comisión Económica para Europa; Secretario Ejecutivo de la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico.

<sup>c</sup> Incluye: Director General de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra; Director General de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi; y Director Ejecutivo de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito y Director General de la Oficina de las Naciones Unidas en Viena.

<sup>d</sup> Miembro del Comité Directivo también designado como responsable del proceso del modelo global de prestación de servicios.

## Anexo II

### Organigrama del proyecto y distribución de puestos para 2017



*Abreviaturas:* OC, Otras categorías; SG, Servicios Generales.

<sup>a</sup> Los grupo(s) de trabajo funcionales/temáticos para el proceso de principio a fin y/o los expertos en materias concretas que representan a departamentos y oficinas clientes, proveedores de servicios y responsables de los procesos introducirán, en coordinación con la Oficina de Gestión de Proyectos, modificaciones específicas de diseño en los procesos, las funciones y las responsabilidades, la estructura de la gobernanza y los planes de gestión del cambio.



## Anexo III

### **Información de referencia del modelo global de prestación de servicios**

1. En el párrafo 9 de la sección XIX de su resolución 70/248 A, la Asamblea General solicitó al Secretario General que reuniera información para fundamentar la viabilidad del modelo global de prestación de servicios, incluida información general básica sobre la prestación de servicios para cada proceso. En el párrafo 27 de su informe (A/70/436), la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto indicó que la información de referencia debería incluir elementos como el volumen de actividad, los lugares desde donde se presta el servicio, los recursos conexos, incluidos los de dotación de personal, y las estimaciones de costos unitarios.

2. Como se indica en el párrafo 9 de este informe, los 201 procesos que resultaron no depender de una ubicación (parte 1 de la metodología que consta de seis partes) se evaluaron en función del impacto institucional y la dificultad de trasladar los procesos a un entorno de servicios compartidos (parte 2 de la metodología que consta de seis partes). Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación, las recomendaciones de los responsables de los procesos y las principales prácticas en los servicios compartidos, el Comité Directivo del Modelo Global de Prestación de Servicios dio el visto bueno a las tres iniciativas de principio a fin: la administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos; las adquisiciones y las cuentas por pagar; y la tramitación de viajes, solicitudes de reembolso de gastos de viaje y pagos de pasajes. Además, se aprobaron dos iniciativas de gestión: la ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno; y la consolidación de los servicios dentro de los lugares de destino existentes.

3. El Comité Directivo del Modelo Global de Prestación de Servicios aprobó una ejecución por etapas, con una fase de transición de consolidación inicial en 2018-2019 (fase I) para alcanzar el estado final en 2020-2021 (fase 2). Teniendo en cuenta que en su informe (A/70/436), la Comisión Consultiva opinó que el modelo global de prestación de servicios debería tratar de conseguir la distribución más racional de funciones entre los diferentes lugares y el uso más efectivo de la infraestructura existente de la Secretaría y las inversiones efectuadas, y aprovechar la experiencia y las enseñanzas extraídas de los arreglos de servicios compartidos existentes, en 2018-2019 se llevará a cabo la consolidación inicial en seis lugares de destino de los principales proveedores de servicios administrativos con vistas a utilizar la capacidad existente en regiones importantes durante la fase de transición.

4. A fin de garantizar la coherencia del enfoque, se establecieron tres parámetros para la consolidación inicial en 2018-2019: a) redistribuir el volumen de trabajo en los mismos husos horarios en la medida de lo posible, teniendo en cuenta las características locales concretas; b) redistribuir los recursos entre los lugares de destino únicamente si el lugar receptor no podía absorber el volumen de trabajo adicional con los recursos existentes; y c) mitigar cualquier movimiento de recursos que trajera consigo un aumento de los costos.

5. El equipo del proyecto, con el apoyo de consultores especializados y grupos de trabajo para cada iniciativa, analizó los tres procesos de principio a fin y determinó elementos como el volumen de actividades transaccionales, los lugares desde los que se presta el servicio, los equivalentes indicativos a tiempo completo<sup>a</sup> y las estimaciones de los beneficios cuantitativos. Mediante el análisis del equivalente a tiempo completo, se estima el trabajo correspondiente a un volumen determinado de actividad o actividades, sobre la base de hipótesis de trabajo aplicadas de manera sistemática. El análisis del equivalente a tiempo completo no es un examen de puestos concretos o fuentes de financiación, ni un estudio de funcionarios individuales que ocupan puestos. El examen de puestos específicos se llevará a cabo en el contexto de las propuestas presupuestarias respectivas presentadas en los próximos meses para los lugares que se vean afectados en la primera fase de ejecución del modelo global de prestación de servicios en 2018-2019.

### **Propuestas que se someterán a la consideración de la Asamblea General**

6. En el presente anexo figuran los avances del análisis de agosto de 2016 de los datos de referencia correspondientes a la administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos y las cuentas por pagar, así como a las dos iniciativas de gestión relativas a la ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno y la consolidación de los servicios dentro de los lugares de destino existentes en lo que se refiere a Nueva York. Los datos de referencia relacionados con las adquisiciones, los viajes, las solicitudes de reembolso de gastos de viaje y el pago de pasajes siguen siendo objeto de evaluación.

7. Para cuantificar los beneficios cuantitativos indicativos de la consolidación global de la administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos y las cuentas por pagar, el equipo del proyecto señaló tres elementos que sirven de ayuda, a saber:

a) El establecimiento del objetivo de obtener ganancias en eficiencia resultantes de la consolidación de los procesos de principio a fin en dos ubicaciones en 2020-2021; se ha utilizado un objetivo de ganancias en eficiencia del 15% del número total de equivalente a tiempo completo consolidado, sobre la base de la experiencia y parámetros de referencia<sup>b</sup>;

---

<sup>a</sup> En este contexto, se utiliza el término equivalente a tiempo completo para convertir las horas trabajadas por varios funcionarios que desempeñan funciones específicas a tiempo parcial en las horas trabajadas por un empleado a tiempo completo. Dicho de otro modo, un equivalente a tiempo completo equivale a un miembro del personal que trabaja a tiempo completo. Por ejemplo: 3 funcionarios dedican 30 horas, 20 horas y 10 horas semanales respectivamente a una función específica, lo que representa un total de 60 horas. Partiendo de la premisa de que un empleado a tiempo completo trabaja 35 horas semanales, el equivalente a tiempo completo se calcula dividiendo 60 horas por 35 horas, lo que da como resultado 1,7 equivalentes a tiempo completo. Además, cabe destacar que el análisis del equivalente a tiempo completo permite estimar las horas de trabajo de determinados tipos de tareas, como la tramitación de las transacciones en Umoja, y puede no reflejar actividades conexas, como las funciones de supervisión, apoyo a los clientes y seguimiento.

<sup>b</sup> Como parte del informe sobre la sinopsis de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz (A/69/751/Rev.1), el Secretario General informó de que era posible lograr una reducción del personal a tiempo completo del 10% al 15% en relación con la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

b) La redistribución de equivalente a tiempo completo de un lugar de destino a otro se determinará durante la fase de diseño de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Para proporcionar una estimación indicativa de los beneficios cuantitativos en el presente informe, se ha aplicado una reducción del 15% partiendo del supuesto de una disminución de los gastos de personal; y

c) La redefinición de los perfiles, la reclasificación y el número de puestos necesarios se determinarán durante el diseño organizativo de la segunda fase de ejecución en 2020-2021.

## **A. Administración de los recursos humanos**

### **Introducción**

8. Los futuros centros de servicios compartidos prestarán servicios administrativos de alta calidad, oportunos y normalizados en toda la Secretaría global de administración de los recursos humanos. Las funciones de apoyo administrativo se organizarán de manera que se dé prioridad a las necesidades de los clientes, los imperativos operacionales y los resultados, al mismo tiempo que se asegura de forma apropiada el control, la supervisión y la eficacia en función de los costos. La especialización en cada nivel de la Organización permitirá una mayor concentración de conocimientos técnicos y la coherencia de los servicios administrativos.

9. El modelo global de prestación de servicios para la administración de los recursos humanos está integrado por los componentes señalados en la sección V.A. del presente informe.

10. El siguiente análisis sobre el equivalente a tiempo completo se centra únicamente en las necesidades para actividades de transacción y no incluye el trabajo del personal de contratación nacional y del personal uniformado de las misiones de mantenimiento de la paz y de las misiones políticas especiales (grupo 5 de Umoja), excepto del personal de Servicios Generales de la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH). (Nota: debido al redondeo de las cifras, es posible que los totales no cuadren).

**Resumen del estado actual de la base de referencia: volumen de administración de los recursos humanos y equivalente a tiempo completo, por ubicación**

<i>Ubicación</i>	<i>Nueva York</i>	<i>Ginebra</i>	<i>Viena</i>	<i>Nairobi</i>	<i>Bangkok</i>	<i>Addis Abeba</i>	<i>Beirut</i>	<i>Santiago</i>	<i>Entebbe</i>	<i>Kuwait</i>	<i>Otros</i>	<i>Sin asignar<sup>a</sup></i>	<i>Total</i>
Número de miembros del personal en nómina	7 452 <sup>b</sup>	5 393	1 251	2 158	799	777	382	585		8 014		No se aplica	26 811
Tramitación de equivalente a tiempo completo sobre la base del volumen de transacciones de recursos humanos	66	45	14	18	6	5	2	3	24	14	69	92	358

<sup>a</sup> No se pudieron determinar para los lugares de destino aproximadamente 82 equivalentes a tiempo completo estimados para consul tores y contratistas individuales, así como otros 10 equivalentes a tiempo completo.

<sup>b</sup> Incluye la administración para todos los lugares de destino del personal lingüístico contratado por períodos breves, el personal que tiene contrato con arreglo a servicios efectivos, el personal que presta servicios sin retribución y el personal que no es de plantilla remunerado a través de la nómina de sueldos, como jueces, el Presidente de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y el Presidente y Vicepresidente de la Comisión de Administración Pública Internacional. El personal de contratación internacional de las misiones sobre el terreno está integrado en la nómina de Nueva York, pero figura bajo Entebbe, Kuwait y Otros en el cuadro.

11. El análisis y las estimaciones del equivalente a tiempo completo se basan en dos elementos: a) los volúmenes de transacciones relacionados con las distintas transacciones de administración de recursos humanos (en Umoja y fuera de Umoja, es decir, la gestión de las ofertas en Inspira) que procesará el centro de transacciones; y b) las estimaciones del trabajo necesario para llevar a cabo las transacciones. Las estimaciones del equivalente a tiempo completo parten de la base de una capacidad de recursos humanos plenamente capacitada, experimentada y competente perteneciente a la categoría G-6 y G-7.

**Resumen del estado de la base de referencia en el futuro: propuesta de migración del equivalente a tiempo completo de administración de los recursos humanos durante las fases primera y segunda, por ubicación**

Período	Nueva York	Ginebra	Viena	Nairobi	Bangkok	Addis Abeba	Beirut	Santiago	Entebbe	Kuwait	Otros	Sin asignar	Total
Presente	66	45	14	18	6	5	2	3	24	14	69	92	358
2018-2019*	66 <sup>a</sup>	45	14	25 <sup>b</sup>	9 <sup>c</sup>	*	*	*	76 <sup>d</sup>	14	–	92	341 <sup>a</sup>
2020-2021	Ubicaciones por determinar												290

<sup>a</sup> Excluye 17 equivalentes a tiempo completo de la MINUSTAH y la Misión de las Naciones Unidas en Colombia, que están sujetos a las decisiones del Consejo de Seguridad.

<sup>b</sup> El aumento obedece al equivalente del trabajo de 5 equivalentes a tiempo completo de la CEPA y 2 de la CESPAAO.

<sup>c</sup> El aumento obedece al equivalente del trabajo de 3 equivalentes a tiempo completo de la CEPAL.

<sup>d</sup> El aumento obedece al equivalente del trabajo asociado a la consolidación de los servicios para las misiones sobre el terreno que se describe en la sección V.E.

\* La distribución del volumen de trabajo y las oficinas de atención al cliente en el caso de Addis Abeba, Beirut y Santiago, así como la estructura de gestión y supervisión necesaria, se desarrollarán en el contexto del diseño organizativo para 2018-2019.

**Resumen del estado de la base de referencia en el futuro: cálculo de los posibles beneficios cuantitativos correspondientes a la administración de los recursos humanos**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Beneficios cuantitativos indicativos correspondientes a la administración de los recursos humanos	Total de equivalente a tiempo completo	Consolidación 15% de ganancia en eficiencia mediante la consolidación en centros de servicios compartidos <sup>a</sup>	Ubicación 15% de reducción partiendo del supuesto de una disminución de los gastos de personal	Total de beneficios estimados indicativos
2018-2019	341 <sup>b</sup>	–	–	–
2020-2021	290	2 840,5	2 422,8	5 263,3
<b>Total de ganancia en eficiencia en lo que se refiere al equivalente a tiempo completo</b>	<b>51</b>			

<sup>a</sup> La base de referencia del cálculo es el costo anual total actual del equivalente a tiempo completo, esto es, 19.939.000 dólares.

<sup>b</sup> Excluye 17 equivalentes a tiempo completo de la MINUSTAH y la Misión de las Naciones Unidas en Colombia, que están sujetos a las decisiones del Consejo de Seguridad.

12. Se parte de la base de que el número y el volumen totales de las transacciones seguirán siendo los mismos. Además de las estimaciones anteriores, la reducción de los costos puede derivarse de: a) una estructura de gestión más ágil como resultado de la consolidación de las transacciones en centros compartidos; y b) la eliminación de la duplicación de esfuerzos en lo que respecta a la interpretación de las políticas en distintos lugares; y la consolidación del proceso de principio a fin de la administración de los recursos humanos.

## B. Nómina de sueldos

### Introducción

13. En la actualidad, algunos equipos llevan a cabo las actividades relacionadas con la nómina de sueldos de una manera parcialmente consolidada en diez lugares (tras la implantación del grupo 5 de Umoja que consolida la nómina del personal de contratación nacional y del personal uniformado de las misiones sobre el terreno en dos centros situados en Entebbe y la ciudad de Kuwait) sin actividades locales descentralizadas. Cuando la consolidación y la armonización con la administración de los recursos humanos y el modelo global de prestación de servicios sean mayores, mejorará la tramitación íntegra y será posible implantar oficinas comunes de atención al cliente, que ofrecerán una ventanilla única para los funcionarios y darán lugar a una mayor satisfacción de los clientes.

14. El siguiente análisis de equivalente a tiempo completo refleja el volumen de trabajo de los equipos actuales encargados de la nómina de sueldos. Las necesidades de equivalente a tiempo completo para las oficinas de atención al cliente y la estructura de gestión y supervisión requerida se determinarán durante la fase de diseño del modelo global de prestación de servicios.

15. Las cifras que figuran a continuación todavía no reflejan la situación de Entebbe y la ciudad de Kuwait en noviembre de 2016 como resultado de la implantación del grupo 5 de Umoja. Las cifras de Entebbe reflejan la fuerza de trabajo necesaria actualmente para la nómina de sueldos del personal de contratación nacional y el personal uniformado de las misiones sobre el terreno ya administrada a través de Entebbe antes del grupo 5. Cabe señalar que el cálculo del equivalente a tiempo completo para la nómina de sueldos es bastante lineal, ya que la mayoría del personal con funciones en este ámbito se dedica al 100% (o al 50%, en algunos casos) a actividades relacionadas con la nómina de sueldos.

### Resumen del estado actual de la base de referencia: volumen de nómina de sueldos y equivalente a tiempo completo, por ubicación

<i>Ubicación</i>	<i>Nueva York</i>	<i>Ginebra</i>	<i>Viena</i>	<i>Nairobi</i>	<i>Bangkok</i>	<i>Addis Abeba</i>	<i>Beirut</i>	<i>Santiago</i>	<i>Entebbe</i>	<i>Total</i>
Número de funcionarios y personal uniformado en nómina	14 556	5 393	1 251	2 158	799	777	382	585	11 300	<b>37 201</b>
Tramitación de equivalente a tiempo completo	23,5	8,5	4	8,5	3,5	4	1	1	22	<b>76</b>

16. A continuación, se indican las repercusiones que tendría la consolidación de la nómina de sueldos propuesta para la primera y la segunda fase en la asignación de los recursos de equivalente a tiempo completo. Para la primera fase, en 2018-2019, también se señala que está previsto que el volumen de trabajo de un equivalente a tiempo completo se traslade de Nueva York a Bangkok para administrar la nómina de sueldos a nivel mundial del personal lingüístico contratado por períodos breves, con lo que se evitará así un aumento de los recursos necesarios de equivalente a tiempo completo en Nueva York, como resultado de la consolidación de los servicios de la nómina de sueldos que se transferirán de Santiago a Nueva York.

### Resumen del estado de la base de referencia en el futuro: propuesta de migración del equivalente a tiempo completo de nómina de sueldos durante las fases primera y segunda, por ubicación

Período	Nueva York	Ginebra	Viena	Nairobi	Bangkok	Addis Abeba	Beirut	Santiago	Entebbe	Total
Presente	23,5	8,5	4	8,5	3,5	4	1	1	22	76
2018-2019*	23,5	8,5	4	13,5 <sup>a</sup>	4,5	*	*	*	22	76
2020-2021 <sup>b</sup>	Ubicaciones por determinar									65

<sup>a</sup> El aumento obedece al equivalente del trabajo de 4 equivalentes a tiempo completo de la CEPA y 1 de la CESPAAO.

<sup>b</sup> Partiendo del supuesto de una ganancia en eficiencia del 15% de aquí a 2021.

\* La distribución del volumen de trabajo y las oficinas de atención al cliente en el caso de Addis Abeba, Beirut y Santiago, así como la estructura de gestión y supervisión necesaria, se desarrollarán en el contexto del diseño organizativo para 2018-2019.

### Resumen del estado de la base de referencia en el futuro: cálculo de las estimaciones preliminares de los beneficios cuantitativos correspondientes a la nómina de sueldos

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Beneficios cuantitativos indicativos correspondientes a la nómina de sueldos	Total de equivalente a tiempo completo	Consolidación 15% de ganancia en eficiencia mediante la consolidación en centros de servicios compartidos <sup>a</sup>	Ubicación 15% de reducción partiendo del supuesto de una disminución de los gastos de personal	Total de beneficios estimados indicativos
2018-2019	76	—	—	—
2020-2021	65	863,5	765,4	1 628,9
<b>Total de ganancia en eficiencia en lo que se refiere al equivalente a tiempo completo</b>	<b>11</b>			

<sup>a</sup> La base de referencia del cálculo es el costo anual total actual del equivalente a tiempo completo, esto es, 5.966.000 dólares.

## C. Cuentas por pagar

### Introducción

17. Las funciones y tareas correspondientes a las cuentas por pagar se realizan actualmente de una manera muy descentralizada y fragmentada, que va desde equipos especiales situados en varias ubicaciones que se dedican a esa labor a funcionarios individuales que llevan a cabo esas actividades a tiempo parcial, en función de las necesidades en lugares sobre el terreno.

18. El análisis del equivalente a tiempo completo refleja el volumen total de trabajo de los equipos actuales encargados de las cuentas por pagar en relación con las tareas señaladas en la sección V de este informe. Las necesidades de equivalente a tiempo completo para otros componentes (oficinas de apoyo a los proveedores, seguimiento y coordinación mundial, y la estructura de gestión y supervisión necesaria) se determinarán durante la fase de diseño del modelo global de prestación de servicios.

#### Resumen del estado actual de la base de referencia

19. El número de transacciones para la creación y la aprobación de los pagos a los proveedores es superior a 300.000 en el caso de cada actividad. Sobre la base de este volumen, se estima que el número de tramitaciones de equivalente a tiempo completo se sitúa en 140.

#### Resumen del estado actual de la base de referencia: volumen de cuentas por pagar y equivalente a tiempo completo, por ubicación

Período	Nueva York		Ginebra	Viena	Nairobi	Bangkok	Addis Abeba		Beirut	Santiago	Entebbe	Kuwait	Otros <sup>a</sup>	Sin asignar <sup>b</sup>	Total
Número de transacciones aprobadas	41 001	31 015	10 831	23 131	8 461	5 680	1 722	4 771	122 911	6 499	52 660	7 069	315 744		
Número de transacciones creadas	33 552	23 539	5 801	13 140	3 331	2 644	1 264	4 518	55 182	7 326	53 288	112 120	315 744		
Tramitación de equivalente a tiempo completo	21	15	4	9	3	2	1	3	41	4	26	11	140		

<sup>a</sup> La columna "Otras" corresponde a las misiones sobre el terreno (con excepción de las que actualmente reciben apoyo del Centro Regional de Servicios de Entebbe y la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait) y otras pequeñas ubicaciones con presencia.

<sup>b</sup> La columna "Sin asignar" corresponde principalmente a las transacciones generadas mediante un proceso centralizado, el cual registra a quien las crea o las aprueba con una identificación de usuario central, sin reflejar necesariamente la verdadera ubicación del usuario que preparó los datos para su presentación en Umoja.

20. Las ubicaciones que figuran en el cuadro incluyen todas las entidades y oficinas administradas desde la ubicación. Las entidades pueden estar financiadas con fondos prorrateados u otras fuentes de financiación. Asimismo, se indica que diversos documentos de pago creados en oficinas sobre el terreno se aprueban en una ubicación diferente.



### Resumen del estado de la base de referencia en el futuro: propuesta de migración del equivalente a tiempo completo de cuentas por pagar durante las fases primera y segunda, por ubicación

Período	Nueva York	Ginebra	Viena	Nairobi	Bangkok	Addis Abeba	Beirut	Santiago	Entebbe	Kuwait	Otros	Sin asignar	Total
Presente	21	15	4	9	3	2	1	3	41	4	26	11	140
2018-2019*	21	15	4	12	6	*	*	*	65	–	6 <sup>a</sup>	11 <sup>a</sup>	140
2020-2021	Ubicaciones por determinar												119

\* La distribución del volumen de trabajo y las oficinas de atención al cliente en el caso de Addis Abeba, Beirut y Santiago, así como la estructura de gestión y supervisión necesaria, se desarrollarán en el contexto del diseño organizativo para 2018-2019.

<sup>a</sup> El equivalente a tiempo completo que figura en las columnas de “Otras” y “Sin asignar” para los ejercicios presupuestarios 2018-2019 se asignará a la ubicación adecuada durante la fase detallada de diseño.

### Resumen del estado de la base de referencia en el futuro: cálculo de los beneficios cuantitativos preliminares estimados correspondientes a las cuentas por pagar

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Beneficios cuantitativos indicativos correspondientes a las cuentas por pagar	Total de equivalente a tiempo completo	Consolidación 15% de ganancia en eficiencia mediante la consolidación en centros de servicios compartidos <sup>a</sup>	Ubicación 15% de reducción partiendo del supuesto de una disminución de los gastos de personal	Total de beneficios estimados indicativos
2018-2019	140	-	-	-
2020-2021	119	1 618,2	1 375,5	2 993,7
<b>Total de ganancia en eficiencia en lo que se refiere al equivalente a tiempo completo</b>	<b>21</b>			

<sup>a</sup> La base de referencia del cálculo es el costo anual total actual del equivalente a tiempo completo, esto es, 10.788.000 dólares.

## D. Ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno

### Introducción

21. Está previsto que, a más tardar en 2018-2019, concluya la ejecución de la primera fase, consistente en la consolidación de los servicios de apoyo administrativo para las misiones que actualmente no reciben apoyo del Centro Regional de Servicios de Entebbe. La segunda fase tendrá lugar en 2020-2021 cuando se perfeccione el modelo global de prestación de servicios.

22. En apoyo de la primera fase, se proporcionan los siguientes elementos: una sinopsis de los modelos de funcionamiento del Centro Regional de Servicios de Entebbe y la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait; la información de referencia relativa a las misiones sobre el terreno objeto de la transición; el enfoque de la transición de las misiones sobre el terreno al Centro Regional de Servicios de Entebbe; un análisis preliminar de la relación costo-beneficio.

### Primera fase: 2018-2019

23. **Centro Regional de Servicios de Entebbe.** El Centro Regional de Servicios estableció líneas de servicios compuestas por diferentes funciones en enero de 2014, que integraron los compartimentos funcionales de recursos humanos, finanzas y viajes en procesos de principio a fin sobre la base del tipo de beneficio o de servicio prestado. Estas líneas de servicios van acompañadas de guías sobre los procesos en que se determinan claramente las funciones y responsabilidades. El modelo de línea de servicios garantiza la rendición de cuentas para las funciones íntegras dentro de una oficina. También permite que las líneas de servicios presenten una mayor orientación hacia los clientes, dado que pueden seguir las solicitudes de estos de principio a fin y se centran más en transacciones específicas.

24. Además de prestar toda la cartera de servicios a 12 misiones<sup>c</sup>, el Centro también proporciona apoyo en cuanto a la nómina de sueldos en el caso del personal uniformado y del personal de contratación nacional de siete misiones en África<sup>d</sup>. La prestación de este apoyo entró en vigor en julio de 2016, en previsión y preparación del despliegue del grupo 5 de Umoja programado para noviembre de 2016. El Centro también asiste en la tramitación de los subsidios de educación, así como en el procesamiento de los pagos fuera de los ciclos normales, en particular de la prima de asignación y la prima de traslado para todas las misiones desplegadas en África.

25. **Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait.** La función de la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait se ha ampliado a lo largo del tiempo. Además de prestar servicios administrativos transaccionales a los clientes que ya tiene, a saber, la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán (UNAMA), la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq (UNAMI), la Oficina del Enviado Especial del Secretario General para el Yemen y el Centro Regional de las Naciones Unidas para la Diplomacia Preventiva en Asia Central (CRNUDPAC), la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait ha asumido recientemente funciones adicionales, como tramitar pagos fuera de los ciclos normales para todas las misiones no desplegadas en África, tramitar el pago del subsidio de educación para el Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en la India y el Pakistán (UNMOGIP) y otras misiones regionales y servir de segundo centro de nóminas del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para la tramitación de la nómina de sueldos del personal nacional y del personal uniformado de todas las misiones fuera de África como parte del despliegue del grupo 5 de Umoja.

<sup>c</sup> Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana, Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí, Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo, Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur, Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei, Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur, Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en Somalia, Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo en Somalia, Enviado Especial del Secretario General para la Región de los Grandes Lagos, Grupo de Supervisión para Somalia y Eritrea, Asesor Especial del Secretario General para Burundi y Oficina Regional de las Naciones Unidas para África Central.

<sup>d</sup> Misión de las Naciones Unidas para el Referéndum del Sáhara Occidental (MINURSO), Misión de las Naciones Unidas en Liberia (UNMIL), Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana, Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Guinea-Bissau (UNIOGBIS), Oficina de las Naciones Unidas para África Occidental y el Sahel (UNOWAS), Misión de Apoyo de las Naciones Unidas en Libia (UNSMIL) y Comisión Mixta Camerún-Nigeria (CMCN).

### Información de referencia

26. En el cuadro que figura a continuación, se ofrecen detalles de las entidades que actualmente no reciben apoyo del Centro Regional de Servicios de Entebbe, con información del aumento indicativo de la base de clientes<sup>c</sup>.

#### Misiones sobre el terreno asistidas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno pero que no reciben apoyo del Centro Regional de Servicios de Entebbe

Núm. de serie	Misión	Personal internacional	Personal nacional	VNU	Personal uniformado	Total
1	Comité sobre las Personas Desaparecidas en Chipre <sup>a</sup>	2	1	–	–	3
2	CMCN <sup>b</sup>	10	2	–	1	13
3	Misión de las Naciones Unidas en Colombia	84	105	–	450	639
4	BLNU/Centro Mundial de Servicios	141	308	–	–	449
5	MINURSO	89	168	18	275	550
6	MINUSTAH	320	932	94	951	2 297
7	Asesor Especial sobre Chipre <sup>a</sup>	14	5	–	–	19
8	Enviado Especial para el Yemen	28	11	–	–	39
9	Enviado Especial para Siria <sup>b</sup>	51	29	–	–	80
10	UNAMA	376	1163	79	5	1 623
11	UNAMI	356	517	–	–	873
12	FNUOS	50	88	–	–	138
13	UNFICYP	36	119	–	69	224
14	FPNUL	254	646	–	–	900
15	UNIOGBIS	61	66	10	15	152
16	UNMIK	109	219	24	17	369
17	UNMIL	294	560	157	276	1 287
18	ONUCI	358	712	154	692	1 916
19	UNOWAS	38	25	–	2	65
20	UNMOGIP	25	49	–	44	118
21	CRNUDPAC	8	22	–	–	30
22	Representante de las Naciones Unidas en las Deliberaciones Internacionales de Ginebra	7	–	–	–	7
23	OCENU <sup>c</sup>	32	34	–	–	66
24	OCENUL <sup>d</sup>	13	62	–	–	75
25	UNSMIL	154	41	2	–	197
26	ONUVT	91	153	–	153	397
<b>Total</b>		<b>3 001</b>	<b>6 037</b>	<b>538</b>	<b>2 950</b>	<b>12 526</b>

(Las abreviaturas y las notas del cuadro figuran en la página siguiente)

<sup>c</sup> Las cifras se basan en el número autorizado de miembros del personal para el ejercicio económico 2016-2017.

(Abreviaturas y notas del cuadro)

<sup>a</sup> *Abreviaturas:* BLNU, Base Logística de las Naciones Unidas; CMCN, Comisión Mixta Camerún-Nigeria; CRNUDPAC, Centro Regional de las Naciones Unidas para la Diplomacia Preventiva en Asia Central; FNUOS, Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación; FPNUL, Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano; MINURSO, Misión de las Naciones Unidas para el Referéndum del Sáhara Occidental; MINUSTAH, Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití; OCENU, Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Proceso de Paz del Oriente Medio; OCENUL, Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano; ONUCI, Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire; ONUVT, Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua; UNAMA, Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán; UNAMI, Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq; UNFICYP, Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre; UNIOGBIS, Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Guinea-Bissau; UNMIK, Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo; UNMIL, Misión de las Naciones Unidas en Liberia; UNMOGIP, Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en la India y el Pakistán; UNOWAS, Oficina de las Naciones Unidas para África Occidental y el Sahel; UNSMIL, Misión de Apoyo de las Naciones Unidas en Libia; VNU, Voluntarios de las Naciones Unidas.

<sup>a</sup> Apoyo administrativo prestado por la UNFICYP.

<sup>b</sup> Apoyo administrativo prestado por la UNOWAS.

<sup>c</sup> Apoyo administrativo prestado por el ONUVT.

<sup>d</sup> Apoyo administrativo prestado por la FPNUL.

27. En el cuadro que figura a continuación se incluye un desglose del personal de recursos humanos y finanzas en las 26 entidades asistidas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

**Personal de recursos humanos<sup>f</sup> y finanzas de misiones sobre el terreno asistidas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno pero que no reciben apoyo del Centro Regional de Servicios de Entebbe**

Núm. de serie	Misión	Personal de contratación internacional		Personal de contratación nacional		VNU		Total
		Recursos humanos	Finanzas	Recursos humanos	Finanzas	Recursos humanos	Finanzas	
1	Comité sobre las Personas Desaparecidas en Chipre	–	–	–	–	–	–	–
2	CMCN	–	–	–	–	–	–	–
3	Misión de las Naciones Unidas en Colombia	1	1	–	1	–	–	3
4	BLNU/Centro Mundial de Servicios	3	4	7	10	–	–	24
5	MINURSO	5	4	5	7	2	1	24
6	MINUSTAH	11	14	114	21	1	–	191

<sup>f</sup> En las cifras del personal de recursos humanos, se incluye a los funcionarios que desempeñan funciones relacionadas con viajes

7	Asesor Especial sobre Chipre	–	1	1	–	–	–	2
8	Enviado Especial para el Yemen	1	1	1	1	–	–	4
9	Enviado Especial para Siria	1	2	1	–	–	–	4
10	UNAMA	4	3	10	2	2	2	23
11	UNAMI	6	–	3	–	–	–	9
12	FNUOS	3	3	6	9	–	–	21
13	UNFICYP	1	1	5	10	–	–	17
14	FPNUL	13	7	25	22	–	–	67
15	UNIOGBIS	1	1	3	3	–	–	8
16	UNMIK	5	3	10	8	–	–	26
17	UNMIL	11	11	14	13	4	4	57
18	ONUCI	11	13	27	13	3	6	73
19	UNOWAS	1	2	2	3	–	–	8
20	UNMOGIP	3	2	5	5	–	–	15
21	CRNUDPAC	–	1	1	1	–	–	3
22	Representante de las Naciones Unidas en las Deliberaciones Internacionales de Ginebra	–	1	–	–	–	–	1
23	OCENU	1	–	2	3	–	–	6
24	OCENUL	1	1	2	1	–	–	5
25	UNSMIL	4	3	5	5	1	–	18
26	ONUVT	7	4	7	10	–	–	28
	<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>83</b>	<b>286</b>	<b>148</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>637</b>

### Enfoque de la transición al Centro Regional de Servicios de Entebbe

28. Varias misiones sobre el terreno asistidas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han quedado excluidas de la propuesta de consolidar los servicios de apoyo administrativo en el Centro Regional de Servicios de Entebbe en 2018-2019:

a) El mandato del Consejo de Seguridad para la ONUCI terminará en abril de 2017 y la liquidación de la misión se llevará a cabo antes del 30 de junio de ese año. Por lo tanto, la ONUCI no se verá afectada por el comienzo de la puesta en marcha de la ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno;

b) Se propone que, en la primera fase de la ejecución del modelo global de prestación de servicios, la MINUSTAH y la Misión de las Naciones Unidas en Colombia reciban apoyo del centro de servicios compartidos en Nueva York. Esta propuesta está sujeta a las decisiones de la Asamblea General y se entiende sin perjuicio de las decisiones del Consejo de Seguridad sobre los mandatos de las dos misiones;

c) El Representante de las Naciones Unidas en las Deliberaciones Internacionales de Ginebra cuenta actualmente con el apoyo de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra. Se propone que los arreglos actuales para la prestación de apoyo sigan vigentes de acuerdo con el memorando de entendimiento acordado.

29. El resto de las misiones sobre el terreno asistidas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se transferirán al Centro Regional de Servicios de forma gradual, como se indica a continuación:

a) **Primera etapa.** En la primera etapa se incluirán la CMCN, la MINURSO, la UNIOGBIS, el UNMOGIP, la UNOWAS, la OCENU, la UNSMIL y el ONUVT. El objetivo es que la prestación de servicios de apoyo administrativo desde el Centro Regional de Servicios de Entebbe comience el 1 de enero de 2018. Deberán adoptarse arreglos provisionales a fin de acelerar la transferencia de la MINURSO para el período que comienza el 1 de julio de 2017, con el objetivo de hacer posible una solución de apoyo administrativo, habida cuenta de la reciente crisis y como parte de la aplicación de las recomendaciones del examen de la dotación de personal civil de 2014;

b) **Segunda etapa.** En la segunda etapa se incluirán el Comité sobre las Personas Desaparecidas en Chipre, la FNUOS, la UNFICYP, la FPNUL, la UNMIK, la UNMIL, el Asesor Especial sobre Chipre, el Enviado Especial para Siria, la OCENUL y la BLNU/Centro Mundial de Servicios. El objetivo es que la prestación de servicios de apoyo administrativo desde el Centro Regional de Servicios de Entebbe comience el 1 de julio de 2018;

c) **Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait.** La Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait continuará con su arreglo de servicios compartidos para la UNAMA, la UNAMI, el CRNUDPAC y el Enviado Especial para el Yemen durante la primera fase de la ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno, dado que ya opera de manera consolidada. Posteriormente, se examinará la mayor consolidación de estas cuatro misiones cuando se perfeccione el modelo global de prestación de servicios como parte de la ejecución de la segunda fase del proyecto.

30. Entre los factores que han contribuido a la secuencia de consolidación de las misiones se incluyen: la proximidad geográfica, los ciclos presupuestarios de las misiones sobre el terreno, la fase en que se encuentre la misión (puesta en marcha, situación de estabilidad y reducción de los efectivos), el arreglo vigente de apoyo administrativo, así como la recuperación en casos de desastre y la continuidad de las operaciones, y las consideraciones respecto de la distribución del volumen de trabajo. Las consecuencias financieras de la primera y la segunda etapa de la consolidación se presentarán en las propuestas de los respectivos presupuestos de las misiones y están sujetas a la aprobación de la Asamblea General. El presupuesto para el Centro Regional de Servicios de Entebbe será complementario e incluirá detalles del aumento de las necesidades de recursos sobre la base del modelo de escalabilidad presentado en el documento A/70/754 para apoyar a las misiones clientes adicionales. Las nuevas misiones que se establezcan en el futuro contarán con el apoyo del Centro desde el principio.

31. Para asegurar la continuidad operacional y la transición más eficaz posible, en la etapa preliminar de la fase de diseño, se llevará a cabo una evaluación del grado de preparación del Centro Regional de Servicios de Entebbe y las misiones. Esta

evaluación también se utilizará como una oportunidad para examinar, validar y posiblemente ajustar el actual modelo de funcionamiento, en particular para velar por que el modelo se adecue a Umoja y el marco de gestión de la actuación profesional. La evaluación del grado de preparación también se centrará en el apoyo a los clientes a nivel de las misiones y su relación con el personal y el Centro Regional de Servicios de Entebbe, lo cual se ajusta a los principios rectores del modelo global de prestación de servicios de orientación al cliente y adaptabilidad, y excelencia del servicio.

### **Análisis de la relación costo-beneficio**

32. En la sección V.E. de este informe se indicaron los beneficios cualitativos. Los factores utilizados para determinar los beneficios cuantitativos se presentan en el cuadro que figura a continuación. Los beneficios estimados se deben a la ganancia en eficiencia obtenida mediante la reducción de personal, que se compensa con los gastos relacionados con la mejora del Centro Regional de Servicios de Entebbe y su funcionamiento de manera continuada.

### **Factores utilizados en la determinación de los beneficios cuantitativos**

<i>Factor</i>	<i>Explicación</i>
+ Saldo de los gastos de personal <sup>a</sup>	Gastos de personal de la configuración actual de las misiones frente a la solución futura del centro de servicios y la reducción del personal de servicios de las misiones. Están previstas ganancias en eficiencia tras: a) una consolidación del personal total de recursos humanos y finanzas y las economías de escala resultantes; y b) la transferencia de personal de las misiones al centro de servicios con una base de costos menor y una proporción de funcionarios de contratación nacional mayor.
-/+ Saldo de los gastos de funcionamiento	Gastos de funcionamiento atribuibles al personal de servicios de la configuración actual frente a gastos de funcionamiento de la solución futura del centro de servicios y la reducción del personal de servicios de las misiones. En los gastos de funcionamiento se incluyen la electricidad; el agua; los servicios de saneamiento y limpieza; la conectividad, el equipo y los servicios de la tecnología de la información y las comunicaciones; los servicios de seguridad; etc.
- Gastos iniciales de la ampliación del Centro Regional de Servicios de Entebbe	Gastos relacionados con la mejora del Centro Regional de Servicios de Entebbe (construcción e instalaciones; instalaciones militares; instalaciones de tecnología de la información y las comunicaciones; equipo de tecnología de la información y las comunicaciones; equipo de oficina; etc.), y la reducción del personal (posibles indemnizaciones), así como la reducción de personal y la transferencia de personal al Centro (reubicación, capacitación).
= <b>Economías</b>	Beneficios anuales y acumulados del modelo de funcionamiento revisado.

<sup>a</sup> En el análisis se utiliza el número total de puestos de personal de recursos humanos y finanzas de las misiones que no recibe apoyo del Centro Regional de Servicios correspondiente al ejercicio económico 2016-2017 como base de referencia para el dividendo del 15% de la economía de escala. Se ha considerado igualmente que la proporción entre el personal de recursos humanos y de finanzas del Centro y el personal con las mismas funciones en el seno de las misiones es la misma.

33. Este análisis no pretende incluir todos y cada uno de los componentes; los principales factores que propician los distintos niveles de beneficios cuantitativos son:

a) Las ganancias en eficiencia logradas mediante economías de escala relacionadas con los servicios compartidos, esto es, la magnitud de las reducciones de personal que se lleven a cabo;

b) La ubicación del Centro Regional de Servicios;

c) La proporción de personal nacional e internacional en el futuro centro de servicios.

34. En lo que respecta a las ganancias en eficiencia, se ha aplicado una disminución del 15% del personal de recursos humanos y finanzas, la misma reducción de economía de escala utilizada durante el establecimiento del Centro Regional de Servicios. Los gastos de personal del Centro son inferiores a los de las misiones, lo que permitirá obtener una reducción continua de los gastos de funcionamiento. Al mismo tiempo, puede aprovecharse la infraestructura del Centro, con lo que las inversiones iniciales serán menores. Se examinarán elementos como el perfil de las categorías de los puestos del Centro cuando se perfeccione el modelo global de prestación de servicios como parte de la ejecución de la segunda fase.

35. En el análisis de referencia se utiliza el modelo de escalabilidad del Centro Regional de Servicios para determinar el número de funcionarios adicionales necesarios en el Centro para dar servicio a la base de clientes ampliada. Dicho análisis parte de la base de que la mayor parte de la inversión y de los gastos iniciales se concentrarán en la primera etapa. Además, el análisis parte del supuesto de que en cada etapa, la transferencia de puestos de las misiones al Centro se llevará a cabo en dos años. Se prevé que la ampliación de la prestación de servicios compartidos mediante la incorporación de nuevos clientes al Centro arrojará unos beneficios cuantitativos preliminares estimados de aproximadamente 12 millones de dólares (16%) con respecto a los gastos existentes al cabo de tres años. En el cuadro que figura a continuación se presenta la estimación preliminar de los beneficios cuantitativos a lo largo de tres años.

#### **Estimación preliminar de beneficios cuantitativos**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Saldo de los gastos de personal	1 513	6 700	10 367
Saldo de los gastos de funcionamiento	(237)	(705)	(987)
Gastos iniciales	(3 110)	(1 124)	(616)
<b>Economías anuales</b>	<b>(1 833)</b>	<b>4 871</b>	<b>8 764</b>
Economías acumuladas	(1 833)	3 038	11 802

36. El análisis de la relación costo-beneficio no tiene en cuenta la evolución futura de las otras propuestas que se presentan en el informe. Deberán introducirse ajustes a medida que las propuestas vayan avanzando y se vaya disponiendo de más detalles. Además, cualquier cambio de los parámetros utilizados para definir el modelo (como la revisión del modelo de escalabilidad o una reducción/un aumento del porcentaje de referencia de la eficiencia) alterará los beneficios cuantitativos.



37. Para garantizar que los beneficios se logren según lo previsto, se propondrá un plan de obtención de beneficios pormenorizado en las respectivas solicitudes presupuestarias de las misiones con sujeción a la aprobación de la Asamblea General, lo que abarcará la aplicación de medidas de referencia, para velar por el atento seguimiento de los beneficios acumulados, y la adopción de acciones correctivas cuando los beneficios no se hayan obtenido de la forma contemplada.

#### **Segunda fase: 2020-2021**

38. La segunda fase de ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno tendrá lugar en 2020-2021 cuando se perfeccione el modelo global de prestación de servicios. Los servicios que no dependen de la ubicación se armonizarán con las decisiones que se adopten como parte del modelo.

### **E. Consolidación de los servicios dentro de los lugares de destino existentes: el caso de Nueva York**

#### **Introducción**

39. El estudio de viabilidad para el centro de servicios compartidos de Nueva York figura en la sección V.F del presente informe.

#### **Primera fase**

40. En 2018-2019, como requisito previo para seguir consolidando los procesos independientes de la ubicación en todo el mundo, el centro de servicios compartidos en Nueva York consolidará las funciones clasificadas como “de los centros”. El centro de servicios se organizará en líneas de servicios que representarán los procesos administrativos íntegros, en particular, pero no exclusivamente, la administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos y las cuentas por pagar, así como la tramitación de los viajes, las solicitudes de reembolso de gastos de viaje y los pagos de los pasajes. Las funciones locales que podrían beneficiarse de la consolidación también se integrarán en el centro de servicios compartidos. A fin de asegurar la transición más fluida posible a un entorno de servicios compartidos y aprovechar el éxito del Grupo de Despliegue de Umoja en la Sede, en 2017 se asignarán recursos a la misma ubicación para los servicios compartidos y el apoyo a los clientes.

41. En los respectivos presupuestos se propondrán recursos administrativos para la redistribución de los departamentos y las oficinas en el centro de servicios compartidos de Nueva York.

#### **Segunda fase**

42. En 2020-2021, los procesos independientes de la ubicación se armonizarán con las decisiones que se adopten como parte del modelo global de prestación de servicios, incluida la consolidación a nivel mundial en dos centros de servicios compartidos para la administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos y las cuentas por pagar, con sujeción a las decisiones de la Asamblea General, y se irá produciendo una armonización mayor a medida que el modelo se desarrolle y se implante en toda la Secretaría.

**Información de referencia**

43. En Nueva York los servicios administrativos son prestados por las oficinas del Departamento de Gestión y numerosas oficinas ejecutivas y administrativas. Durante la fase de diseño, se examinarán las funciones administrativas en consonancia con la metodología del modelo global de prestación de servicios para determinar cuáles se clasifican como de la sede, locales y dependientes de la ubicación, y cuáles se califican como de los centros o independientes de la ubicación y son idóneas para integrarlas en los arreglos de servicios compartidos. Las funciones que podrían beneficiarse de la consolidación también se integrarán en el centro de servicios compartidos, según proceda. A medida que avance la implantación del modelo global de prestación de servicios, se irán consolidando cada vez más las funciones de apoyo administrativo en centros de servicios compartidos, según proceda, lo que permitirá que los departamentos y las oficinas centren su atención en sus mandatos básicos y que los centros de servicios compartidos se dediquen a prestar servicios de apoyo administrativo que satisfagan las necesidades operacionales de sus clientes. En el cuadro que figura a continuación se muestran los puestos en Nueva York para las siguientes familias de empleos: recursos humanos; finanzas; adquisiciones; logística y cadena de suministro; y administración.

## Puestos en Nueva York por familia de empleos

Departamento u oficina	Finanzas			Recursos humanos			Adquisiciones			Logística y cadena de suministro			Administración			Total general
	Cuadro Orgánico y categorías superiores	Servicios Generales y cuadros conexos	Total	Cuadro Orgánico y categorías superiores	Servicios Generales y cuadros conexos	Total	Cuadro Orgánico y categorías superiores	Servicios Generales y cuadros conexos	Total	Cuadro Orgánico y categorías superiores	Servicios Generales y cuadros conexos	Total	Cuadro Orgánico y categorías superiores	Servicios Generales y cuadros conexos	Total	
DECT	–	1	1	–	1	1	–	–	–	–	–	–	2	4	6	8
DAES	10	10	20	5	13	18	–	–	–	–	–	–	3	64	67	105
DAAT	41	17	58	60	47	107	2	1	3	33	5	38	35	58	93	299
DAGGC	3	2	5	3	3	6	–	–	–	–	–	–	7	25	32	43
DAP	4	10	14	1	10	11	–	–	–	–	–	–	6	39	45	70
DIP	5	5	10	2	–	2	–	–	–	–	–	–	5	49	54	66
DOMP	4	4	8	29	7	36	–	–	–	1	–	1	14	79	93	138
DS	3	2	5	10	2	12	–	–	–	–	–	–	4	44	48	65
OESG	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
OCAH	10	13	23	7	6	13	–	–	–	–	–	–	4	34	38	74
OAD	–	2	2	–	1	1	–	–	–	–	–	–	3	17	20	23
OSSI	1	2	3	–	–	–	–	–	–	–	–	–	8	17	25	28
OAJ	–	2	2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	3	26	29	31
Otros	1	4	5	–	–	–	–	–	–	–	–	–	6	57	63	68
DG																
OE	3	1	4	–	–	–	–	–	–	–	–	–	6	13	19	23
OSCA	1	5	6	1	–	1	46	26	72	–	4	4	19	113	132	215
OGRH	2	1	3	74	55	129	–	–	–	–	–	–	4	35	39	171
OTIC	2	2	4	–	–	–	–	–	–	–	2	2	5	26	31	37
OPPP	148	102	250	–	–	–	–	–	–	–	–	–	9	55	64	314
Otros	16	3	19	13	1	14	5	–	5	2	–	2	22	25	47	87
<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>188</b>	<b>442</b>	<b>205</b>	<b>146</b>	<b>351</b>	<b>53</b>	<b>27</b>	<b>80</b>	<b>36</b>	<b>11</b>	<b>47</b>	<b>178</b>	<b>827</b>	<b>1 005</b>	<b>1 925</b>

*Abreviaturas:* DAAT, Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno; DAES, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales; DAGGC, Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias; DAP, Departamento de Asuntos Políticos; DECT, Dirección Ejecutiva del Comité contra el Terrorismo; DG, Departamento de Gestión; DIP, Departamento de Información Pública; DOMP, Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz; DS, Departamento de Seguridad; OAD, Oficina de Asuntos de Desarme; OAJ, Oficina de Asuntos Jurídicos; OCAH, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios; OE, Oficina Ejecutiva; OESG, Oficina Ejecutiva del Secretario General; OGRH, Oficina de Gestión de Recursos Humanos; OPPP, Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General; OSCA, Oficina de Servicios Centrales de Apoyo; OSSI, Oficina de Servicios de Supervisión Interna; OTIC, Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

**Extracto correspondiente a Nueva York del resumen del estado actual de la base de referencia: volumen de administración de recursos humanos, nómina de sueldos y cuentas por pagar y equivalente a tiempo completo**

	<i>Administración de recursos humanos</i>	<i>Nómina de sueldos</i>	<i>Cuentas por pagar</i>
Volumen de transacciones	7 452 <sup>a</sup>	14 556	41 001 creadas y 33 552 aprobadas
Tramitación de equivalente a tiempo completo	66	23,5	21

<sup>a</sup> Incluye la administración para todos los lugares de destino del personal lingüístico contratado por períodos breves, el personal que tiene contrato con arreglo a servicios efectivos, el personal que presta servicios sin retribución y el personal que no es de plantilla remunerado a través de la nómina de sueldos, como jueces, el Presidente de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y el Presidente y Vicepresidente de la Comisión de Administración Pública Internacional. Excluye los funcionarios de contratación internacional de las misiones sobre el terreno integrados en la nómina de Nueva York.

**Extracto correspondiente a Nueva York del resumen del estado de la base de referencia en el futuro: propuesta de migración de equivalente a tiempo completo durante la primera y la segunda fase, por ubicación**

	<i>Administración de recursos humanos</i>	<i>Nómina de sueldos</i>	<i>Cuentas por pagar</i>
Presente	66	23,5	21
2018-2019	66 <sup>a</sup>	23,5	21
2020-2021	<i>Ubicaciones por determinar</i>		

<sup>a</sup> Excluye 17 equivalentes a tiempo completo de la MINUSTAH y la Misión de las Naciones Unidas en Colombia, que están sujetos a las decisiones del Consejo de Seguridad.

44. En relación con el cuadro anterior, en 2018-2019, Nueva York se encargará de prestar servicios de administración de los recursos humanos y de nómina de sueldos a todas las entidades con sede en Nueva York, a la CEPAL y a las misiones sobre el terreno en la región, como la MINUSTAH y la Misión de las Naciones Unidas en Colombia; el centro seguirá prestando servicios de nómina de sueldos a todas las entidades con sede en Nueva York y al personal de contratación internacional que se encuentre en una misión sobre el terreno.

45. En 2020-2021, los procesos independientes de la ubicación estarán sujetos a las decisiones de la Asamblea General sobre la ubicación de los centros de servicios compartidos.

<sup>g</sup> Con sujeción a la decisión del Consejo de Seguridad sobre los mandatos de la MINUSTAH y la Misión de las Naciones Unidas en Colombia.